

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Společenská odpovědnost vybraných organizací v České republice
Corporate Social Responsibility of Selected Organizations in the Czech
Republic

Student: Bc. Štěpánka Staňková
Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Štěpánka Staňková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Společenská odpovědnost vybraných organizací v České republice**
Corporate Social Responsibility of Selected Organizations in the Czech Republic

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická a metodická východiska společenské odpovědnosti organizací
 3. Zmapování uplatnění společenské odpovědnosti organizací v České republice
 4. Hodnocení a srovnání úrovně společenské odpovědnosti ve vybraných organizacích
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
PUTNOVÁ, Anna et al. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
WHITE, Gwendolen B. *Sustainability Reporting: Managing for Wealth and Corporate Health*. New York: Business Expert Press, 2009. ISBN 978-1-60649-078-5.

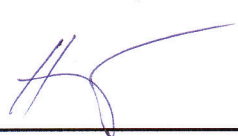
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

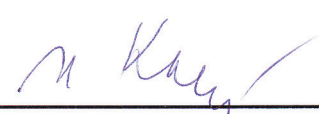
Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Ostravě dne 26. 4. 2013


.....
Štěpánka Staňková

PODĚKOVÁNÍ:

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za cenné a podnětné připomínky k problematice společenské odpovědnosti organizací. Velmi si vážím také inspirativních rad, doporučení a poskytnutých studijních materiálů od Ing. Tomáše Raka, manažera udržitelného rozvoje v New World Resources, plc., Ing. Dany Divákové, ředitelky Institutu komunitního rozvoje v Ostravě, Ing. Tomáše Davida z Czech Top 100, a.s. a Mgr. Ivy Petříčkové, MSc. M. A., ředitelky Business Leaders Forum Česká republika.

Poděkování patří samozřejmě i mé rodině, zejména pak dědečkovi Jiljímu Špičákovi, za všestrannou podporu mých studijních aktivit a jazykovou korekturu diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická a metodická východiska společenské odpovědnosti organizací	7
2.1	Vývoj podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti organizací	7
2.2	CSR v kontextu Evropské unie	9
2.3	Vzájemný vztah podnikatelské etiky a CSR	10
2.4	Vymezení a charakteristiky společenské odpovědnosti organizací	11
2.5	Typologie CSR	14
2.5.1	Model morálního rozvoje podniku	15
2.6	Přínosy a výhody společensky odpovědného přístupu	17
2.7	Překážky přijetí CSR	18
2.8	Související pojmy a koncepce	19
2.9	Možnosti praktické aplikace CSR v ekonomické oblasti	20
2.10	Možnosti praktické aplikace CSR v sociální oblasti	25
2.11	Možnosti praktické aplikace CSR v environmentální oblasti	28
2.12	Proces implementace a realizace CSR	29
2.13	Způsoby měření výsledků v oblasti CSR	30
2.14	CSR Reporting	32
2.15	Metodický postup	33
3	Zmapování uplatnění společenské odpovědnosti organizací v České republice	35
3.1	Organizace zaměřující se na podporu CSR a nejvýznamnější ocenění společensky odpovědných aktivit v České republice	36
3.2	Charakteristika nadací v České republice	42
3.2.1	Firemní nadace	46
3.2.2	Transparentnost firemních nadací	48
3.2.3	Firemní nadační fondy	50
3.2.4	Transparentnost firemních nadačních fondů	52
3.2.5	Vzájemné srovnání firemních nadací a firemních nadačních fondů	54
3.2.6	Příklady dobré praxe	55

4	Hodnocení a srovnání úrovně společenské odpovědnosti ve vybraných organizacích	59
4.1	Škoda Auto, a.s.	59
4.2	ČEZ, a.s.	60
4.3	Student Agency, s.r.o.	62
4.4	Agrofert Holding, a.s.	62
4.5	Kofola, a.s.	63
4.6	Linet, s.r.o.	63
4.7	Plzeňský Prazdroj, a.s.	64
4.8	Česká spořitelna, a.s.	65
4.9	Komerční banka, a.s.	66
4.10	PPF, a.s.	67
4.11	Výsledky komparace CSR přístupu 10 nejobdivovanějších firem Czech Top 100.....	67
4.12	Výsledky srovnání CSR přístupu následujících 90 organizací v rámci Czech Top 100	69
5	Návrhy a doporučení	72
6	Závěr.....	74
	Seznam použité literatury	78
	Seznam zkratk	83
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

„Ekonomická výkonnost je základem, bez něhož podnik nemůže převzít žádnou další odpovědnost. Nemůže být dobrým zaměstnavatelem, dobrým občanem, dobrým sousedem. Ale ekonomická výkonnost není jedinou odpovědností podniku, stejně jako vzdělávací činnost není jedinou odpovědností školy nebo zdravotní péče jedinou odpovědností nemocnice.“

Peter F. Drucker

Inspirací pro zvolení tématu a vytvoření diplomové práce s názvem „Společenská odpovědnost vybraných organizací v České republice“ se stala osobní zkušenost s realizací a administrativou komunitních projektů, které byly finančně podpořeny mj. z grantových programů firemních nadačních subjektů, konkrétně *Nadace Vodafone Česká republika* a *Nadace OKD*. Díky poskytnutým finančním prostředkům a zapojení místních obyvatel v rámci principů komunitní spolupráce bylo možné vybudovat dětské hřiště, kultivovat školní zahradu nacházející se v těsné blízkosti MŠ a ZŠ Stará Ves (okres Bruntál) a rovněž uspořádat doprovodné sportovní, kulturní a vzdělávací programy pro širokou veřejnost. Zaangažovaní dobrovolníci z řad rodičů, přátel a zaměstnanců školy, seniorů a místních podnikatelů věnovali svůj čas, energii a zkušenosti na uskutečnění naplánovaných cílů.

Pevně věřím, že společensky odpovědné chování organizací má velmi důležitý význam, neboť podnikatelské aktivity, obchodování a konkurenční soupeření se staly stabilní a neodmyslitelnou součástí lidské společnosti, avšak pro vybrané skupiny zákazníků přestává být cena produktu jediným a rozhodujícím faktorem uskutečnění nákupu, ale jejich pozornost se přesouvá na ekologický původ surovin, způsob výroby, balení, distribuce či likvidace. Ohleduplné a morálně vyspělé organizace se mohou svým přístupem a deklarovanými zásadami stát vzory kultivující podnikatelské prostředí, a tím přispívat k budování dobrého jména společnosti na místní, regionální, státní i globální úrovni.

České prostředí je v současnosti stále zatíženo korupčními skandály, nekalými soutěžními praktikami, daňovými podvody, diskriminací menšin a nerovnými příležitostmi v zaměstnaneckých vztazích, které jsou mediálně zdůrazňovány a zatraktivňovány. Šíření konceptu společenské odpovědnosti organizací by mohlo být příslibem etičtější budoucnosti České republiky, a tedy i její konkurenční výhodou.

Cílem předložené diplomové práce je:

- charakterizovat firemní nadace a firemní nadační fondy působící v České republice,

- kriticky zhodnotit úroveň veřejně prezentovaných společensky odpovědných aktivit a zásad vybraných organizací podnikajících v českém prostředí,
- formulovat tematicky zaměřené příklady dobré praxe a doporučit prostředky ke zlepšení aplikační úrovně společensky odpovědného přístupu v České republice.

Domnívám se, že výsledky diplomové práce mohou přispět k systematickému sledování a vyhodnocování trendů uplatňování konceptu společenské odpovědnosti organizací na území České republiky. Taktéž je možné využít zjištěné závěry k detailnějšímu mezinárodnímu srovnání, které aktuálně chybí.

2 Teoretická a metodická východiska společenské odpovědnosti organizací

Kapitola poskytuje přehled teoretických podkladů týkajících se vývoje problematiky společenské odpovědnosti organizací, která se vztahuje na subjekty působící v ziskovém, neziskovém i veřejném sektoru, a dalších termínů souvisejících s možnostmi implementace a aplikace tohoto trendu v mezinárodním i českém prostředí. V textu se vyskytuje rovněž pojem společenská odpovědnost firem, který se zaměřuje pouze na společensky odpovědné aktivity v prostředí podnikatelských jednotek.

2.1 Vývoj podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti organizací

Podnikatelská etika je úzce spjata s kapitalistickým podnikáním a začíná se rozvíjet na začátku dvacátého století. Po skončení druhé světové války ekonomové z celého světa začali zvažovat hospodářské aspekty rostoucí produkce a současné možné zvyšování kvality života. Do popředí se dostává myšlenka takové ekonomické výkonnosti, která povede ke zlepšení životní úrovně nejen v podobě pestřejšího portfolia poskytovaných služeb a výrobků, ale zohledňující též sociální aspekty, jako jsou vzdělání, míra kriminality, kvalita životního prostředí, omezování diskriminace, úloha a práva zákazníků, spotřebitelů aj.

V roce 1953 americký ekonom Howard R. Bowen (In Putnová et al., 2007) prezentoval svou knihu **Social Responsibility of Businessman**, ve které kladl důraz na sociální hlediska řízení, čímž vytvořil teoretický základ této disciplíny a inspiroval své pokračovatele k pojmenování problematiky společenské odpovědnosti organizací *Corporate Social Responsibility* (dále jen CSR).

Otázky odpovědnosti, environmentálních dopadů průmyslové činnosti nebo normy chování podniků v kulturně odlišném prostředí stále výrazněji pronikaly do odborných diskuzí, které vyvrcholily v roce 1974 na univerzitě v Kansasu, kde proběhla první konference zabývající se podnikatelskou etikou. V USA začala vznikat výzkumná centra pro studium této dynamicky se rozvíjející disciplíny a následně se tento trend přesunul i na evropský kontinent.

Tři podstatné mezníky vývoje podnikatelské etiky a CSR jsou symbolizovány vznikem mezinárodní společnosti EBEN (*European Business Ethics Network*) v roce 1987, sdružující akademickou, veřejnou i soukromou sféru, dále založením *International Business Leaders Forum* roku 1990, podporující podnikání v souladu se zásadami udržitelného rozvoje, a také

ratifikací dokumentu **Corporate Governance** státy OECD v roce 1999, který formuloval komplexní a sjednocující soubor doporučení a informací o etické, sociální a environmentální politice podniků ze zemí s různou kulturou. Významnou kapitolou se stala též problematika ochrany životního prostředí ve vztahu k podnikatelským aktivitám. Za důkaz nutnosti vedení dialogu a přijímání kompromisních řešení je považován **Kjótský protokol**, který byl diskutován zástupci zemí OSN od roku 1997 až do doby jeho ratifikace v roce 2005 (Putnová et al., 2007).

Celosvětový vývoj CSR byl ovlivněn mezinárodní konferencí v Davosu roku 1999, kde generální tajemník OSN Kofi Annan prezentoval zásady projektu **Global Compact**, prostřednictvím kterého upozorňoval na potřebu funkčního propojení tržních zákonitostí, sdílených hodnot a společných cílů v celosvětovém měřítku. Platforma Global Compact, jejímž cílem je podporovat zodpovědný přístup k podnikání, šíření nových zkušeností a příkladů dobré praxe v oblasti ochrany životního prostředí, dodržování lidských práv a pracovních podmínek včetně prosazování antikorupční politiky, sdružuje obchodní sektor, odbory, občanskou společnost a další mezinárodní organizace (*Amnesty International*, *Mezinárodní organizace práce (ILO)*, *Světový fond ochrany přírody (World Wildlife Fund)*, *World Business Council on Sustainable Development* apod.). Tato globální iniciativa je založena na deseti základních principech vycházejících ze *Všeobecné deklarace lidských práv* (dle ILO) a ze zásad pro rozvoj a ochranu životního prostředí přijatých na summitu OSN v roce 1992 v Rio de Janeiro (Informační centrum OSN v Praze, 2005).

Další významnou osobností na poli mezinárodního prosazování konceptu CSR byl reverend Leon Howard Sullivan, který publikoval roku 1977 soubor principů (tzv. *Sullivan Principles*). Jejich úkolem bylo přesvědčit americké organizace podnikající v afrických zemích, aby zacházely s místními zaměstnanci tak, jak jednají s jejich americkými protějšky. L. H. Sullivan byl přesvědčený o tom, že ekonomická, sociální a politická spravedlnost by měla být dodržována ve stejném rozsahu bez ohledu na to, o jakou zemi se jedná, což bylo zohledněno v aktualizovaném vydání původního souboru doporučení s názvem **Globální Sullivanovy principy společenské odpovědnosti**, které jsou aplikovatelné v ziskových, neziskových i veřejných organizacích po celém světě (Baker, 2013).

Zkouškou odolnosti a stability podnikatelské etiky, CSR a etického systému řízení se stala série účetních podvodů amerických a následně evropských korporací, které byly odhaleny na začátku 21. století (např. Enron, WorldCom, Arthur Andersen, Parmalat aj.). Přes počáteční otřes se začaly znovu prověřovat a přepracovávat stávající koncepce a rozvíjet nové

mechanizmy, které by buď zcela zabránily, nebo alespoň výrazně ztížily selhání funkce managementu. Americký kongres z tohoto důvodu přijal v roce 2002 tzv. **Sarbanes-Oxley Act**, který požaduje zvýšenou kontrolu finančních toků, transparentní účetnictví a audit, odpovědnost řídícího článku za správnost finančních zpráv a zavedení vnitřního kontrolního systému.

V souvislosti s těmito kauzami se do popředí dostaly také názory odborníků prosazující „*spiritual leadership*“, který charakterizuje manažera z pohledu mravní autority prostupující celkovým klimatem organizace a kultivující podnikové prostředí. Tímto tématem se zabýval mj. také Stephen R. Covey, autor uznávané knihy *Sedm návyků skutečně efektivních lidí*. Opodstatněnost podnikatelské etiky potvrzuje také skutečnost, že v roce 1998 získal Amartya Sen za svůj příspěvek k ekonomice blahobytu Nobelovu cenu za ekonomii (Putnová et al., 2007).

2.2 CSR v kontextu Evropské unie

Aktivní úlohu při prosazování konceptu CSR v rámci Evropského společenství zastává od počátku 90. let Evropská komise. V roce 1995 její tehdejší předseda Jacques Delors prosadil přijetí *Evropské deklarace proti sociálnímu vyloučení*, která navrhovala řešení strukturálních problémů Evropy. O rok později byla z iniciativy signatářů spuštěna síť pro výměnu informací a zkušeností s názvem *Evropská podnikatelská síť pro sociální kohezi*, která byla v roce 2000 přejmenována na *CSR Europe*, jejíž snahou je propagace problematiky CSR, poskytování vzdělání a poradenství v této oblasti a shromažďování poznatků a příkladů dobré praxe.

Významný progres v otázce prosazování konceptu CSR na evropské úrovni přinesl **Lisabonský summit EU** (březen 2000), kde byla podniková odpovědnost začleněna přímo do Lisabonské strategie s cílem „vytvořit do roku 2010 z Evropy nejkonkurenceschopnější, nejdynamičtější znalostní ekonomiku světa, schopnou dosahovat udržitelného ekonomického růstu s vyšším počtem pracovních míst a lepší úrovni sociální koheze“ (Zadrazilová et al., 2010, s. 11).

Následně v roce 2001 byla Evropskou komisí publikována Zelená kniha s názvem *Promoting a European Framework for CSR*, která zahájila dvouletou diskuzi o problematice prosazování CSR v rámci evropských i světových měřítek. V tomto dokumentu byla formulována také první evropská definice CSR, která je založena na tzv. triple-bottom-line

principu (podrobněji popsáno v kapitole 2.4). Rozporuplnou otázkou ale stále zůstává to, zda je vhodnější zakomponovat koncept CSR do legislativy EU, což zajistí vynutitelnost dodržování závazných ustanovení, norem a požadavků, nebo ponechat rozsah uplatňované odpovědnosti zcela na rozhodnutí daných podnikatelských subjektů. Zatímco zástupci podnikatelské sféry zdárně prosazují dobrovolné pojetí CSR konceptu a odvolávají se na regulační tržní mechanismy, nevládní organizace neúspěšně požadují obohacení CSR o závazné mezinárodní předpisy a sankce při nedodržování standardů ochrany životního prostředí, lidských a zaměstnaneckých práv. EU se v současnosti přiklání k prosazování CSR na základě dobrovolnosti a zaměřuje se především na zvyšování povědomí o CSR, výzkum, podporu malého a středního podnikání, transparentnost a inovace (Pavlík et al., 2010).

Základní institucionální rámec pro chování podnikatelských subjektů na trhu EU je tvořen **Lisabonskou smlouvou** (platnou od 1. 12. 2009), která zakazuje dosahování konkurenceschopnosti na úkor omezování hospodářské soutěže, zaměstnaneckých a lidských práv, požadavků spotřebitelů nebo ochrany životního prostředí, čímž tedy podněcuje společensky odpovědné chování organizací. Ratifikací Lisabonské smlouvy se *Listina základních práv EU*, představující etický kodex konkurenceschopnosti, stala závaznou pro všechny členské státy (Zadražilová et al., 2010).

2.3 Vzájemný vztah podnikatelské etiky a CSR

Podnikatelská etika je jednou z forem aplikované etiky, která se zabývá uplatňováním etických principů a pravidel v ekonomické praxi, kde mohou vznikat různé problematické a konfliktní situace etické povahy, jako např. korupce, klamavá reklama, mobbing, nedodržování dohod či zákonů, neplacení daní, účetní a finanční podvody apod. Sternberg (In Kunz, 2012, s. 49) uvádí, že „podnikatelská etika se snaží řešit či alespoň objasnit morální problémy, k nimž v podnikání charakteristicky dochází, což je příslibem úspěšného rozvoje organizace“.

Podnikatelská etika i CSR fungují na stejném ideologickém a metodologickém základě, avšak jsou prezentovány jako dvě oddělené koncepce, které ale nejsou jednoznačně ohraničeny a vzájemně se doplňují. Jejich společným rysem je pozitivní přístup organizací k ekonomickému, environmentálnímu a sociálnímu prostředí. Pollach (In Krymláková et al., 2009) upozorňuje na dva základní rozdíly mezi podnikatelskou etikou a CSR, i když je

důležité zohledňovat dynamický vývoj tržního prostředí, který zapříčiňuje stále širší pole působnosti jednotlivých disciplín.

První odlišnost spočívá v interní nebo externí orientaci. Podnikatelská etika se zaměřuje na využití interních nástrojů (např. etické výbory, etičtí pracovníci, etické kodexy, tréninky, audity aj.) ke kultivaci vnitřního prostředí organizace. Naopak myšlenka CSR se opírá o zodpovědnost organizací vůči širšímu okolí, ve kterém působí, a tedy odpovídá externímu zaměření. Druhý rozdíl je patrný v přístupu, přičemž podnikatelská etika je založena na reaktivitě a CSR naopak na proaktivitě.

2.4 Vymezení a charakteristiky společenské odpovědnosti organizací

Živelný vývoj a široký tematický rozsah konceptu CSR, integrující množství vědeckých disciplín a názorů odborníků, způsobuje terminologickou nejednotnost¹, která se odráží ve značném množství definic a teorií, jejichž sjednocujícím rysem je dlouhodobé, systematické, dobrovolné pojetí a neohraničené pole možností praktické aplikace problematiky CSR. Organizace, bez ohledu na svou právní subjektivitu a oblast zájmu, je shodně chápána jako nepostradatelná součást společnosti, která ale není schopná se vyvíjet zcela izolovaně od okolního světa. Tato skutečnost s sebou přináší nová práva, povinnosti a závazky často přesahující rámec platné legislativy² (Kunz, 2012).

Podle organizace *World Business Council for Sustainable Development* (In Pavlík et al., 2010, s. 19) představuje CSR „kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců, jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku“.

Dytrt et al. (2006) vnímá koncept CSR jako inovační aktivitu, která tvoří součást rozvojové strategie vyžadující odpovídající styl řízení, avšak výsledky této iniciativy se nedostavují okamžitě, ale dlouhodobě budují základy pro pozitivní vnímání organizace ve společnosti. Petříková et al. (2008) uvádí, že tyto inovace jsou prováděny často v duchu změny a posunu společenských pravidel, avšak musí být v souladu s realizací ostatních zlepšovatelských návrhů a plnění deklarovaných závazků CSR. Faktem ale je, že pouze

¹ V odborné literatuře jsou považovány za ekvivalentní pojmy společenská odpovědnost organizací a společenská odpovědnost firem, které zahrnují ziskové i neziskové organizace a subjekty veřejné správy.

² Problematikou vymezení CSR se zabýval A. Dahlsrud ve své práci *How Corporate Social Responsibility is defined: an Analysis of 37 definitions* vymezil 5 základních aspektů, které se v definicích CSR nejčastěji vyskytují. Jedná se o oblast environmentální, sociální a ekonomickou, stakeholdery a dobrovolnost (Kunz, 2012).

vysoce konkurenceschopná a prosperující organizace může dostát všem svým společensky odpovědným záměrům.

Autoři, jako např. Bartošová (2006b), Pavlík et al. (2010), Petříková et al. (2008) a Putnová et al. (2007) se ve svých publikacích ztotožňují s komplexním pojetím CSR dle EU postaveného na třech základních pilířích (tzv. Triple-bottom-line, neboli „3P“): ekonomická efektivnost (Profit), environmentální odpovědnost (Planet) a společenská angažovanost vůči komunitě (People), kterou firma ovlivňuje svým jednáním a působením.

CSR v ekonomické oblasti – společensky odpovědná firma podniká transparentně, opírá se o principy kvalitního řízení (tzv. corporate governance), dbá na kvalitu, inovaci a bezpečnost produktů či poskytovaných služeb, prosazuje protikorupční politiku, uplatňuje etické kodexy, vytváří pozitivní vztahy ve svém podnikatelském prostředí a dodržuje zásady etického marketingu a reklamy.

CSR v oblasti životního prostředí – společensky odpovědná firma vykonává svou činnost v souladu s ekologickými standardy, chrání přírodní zdroje, podporuje vývoj technologií šetrných k životnímu prostředí, prosazuje ekologickou firemní politiku a podporuje recyklaci odpadů.

CSR v sociální oblasti – společensky odpovědná firma požaduje bezpečnost a ochranu zdraví při práci zaměstnanců, usiluje o rozvoj lidského kapitálu, dodržuje lidská práva a pracovní standardy, poskytuje jistotu zaměstnání a rovné příležitosti pro ženy, muže, etnické minority, handicapované a starší lidi. Nezneužívá práce dětí, usiluje o vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance) a zajišťuje rekvalifikaci propuštěným zaměstnancům pro jejich další uplatnění. Krymláková et al. (2009) upozorňuje na fakt, že sociální oblast je možné podrobněji rozdělit na dva samostatné celky, a to na péči o zaměstnance a vztahy s místní komunitou. Detailnější charakteristiky k jednotlivým oblastem 3P jsou uvedeny v kapitolách 2.9, 2.10 a 2.11.

V souvislosti s genezí definic konceptu CSR je důležité zmínit dvě nejčastěji citované a nejvíce propracované teorie, které jistým směrem polarizují názory na tuto problematiku. **Teorie stockholder** (1970) reprezentuje názorový proud, podle kterého je kritériem odpovědnosti podniku otázka maximalizace zisku vlastníků. Milton Friedman (In Putnová et al., 2007) uvádí, že „existuje jediná společenská odpovědnost podnikání – používání zdrojů a vytváření aktivit vedoucích ke zvýšení zisku vlastníků, pokud se stále pohybujeme v pravidlech hry“. Podnik je povinen respektovat zákonné normy, etické zvyklosti

a podporovat žádoucí společenské výsledky. Tato teorie reprezentuje užší pojetí CSR, které se zaměřuje pouze na vlastníky firmy, jakožto investory a nositele rizika případného neúspěchu, usilující o zisk. Vlastníci si ponechávají výhradní právo rozhodovat, avšak část pravomocí delegují na své manažery, kteří jsou jejich zaměstnanci, a tedy musí prosazovat zájem maximalizace zisku (Bláha, 2001).

V roce 1984 uvedl Richard Edward Freeman svou reakci a kritiku Friedmanových názorů ve formě **teorie stakeholders** (teorie zainteresovaných nebo také participujících skupin), která je postavena na požadavku neznevýhodňovat pouze jednu skupinu (vlastníky), ale zohledňovat zájmy ostatních subjektů (manažerů, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a místní komunity). Stakeholderi jsou tvořeni jednotlivci nebo skupinami, které jsou ovlivněny organizací a jejími aktivitami buď pozitivně (získají prospěch, jejich práva jsou respektována), nebo negativně (jejich práva a požadavky nejsou dodržovány). Avšak také stakeholders ovlivňují kladně či záporně organizaci a její cíle (Putnová et al., 2007). Vliv teorie stakeholders je zřetelný např. v definici CSR podle Evropské komise uvedené v Zelené knize (2001), která vymezuje CSR „jako dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“

Dle dokumentu **Principles for Business**³ je možné stakeholdery rozdělit do větších celků dle pomyslné vzdálenosti od organizace. První skupina se přímo podílí na výsledcích organizace svými znalostmi, dovednostmi a kompetencemi. Jedná se tedy o její zaměstnance, manažery a vlastníky, kteří se pohybují přímo „uvnitř“ firmy. Druhá skupina, zahrnující zákazníky, dodavatele, konkurenci a spolupracující organizace, přichází do kontaktu s činností organizace v důsledku vlastního zájmu a aktivit, čímž tvoří „blízké“ prostředí podniku. Třetí okruh stakeholderů je tvořen institucemi na lokální, regionální, státní a také globální úrovni reprezentující „vzdálené“ okolí firmy (Bláha, 2001).

Kunz (2012) rozděluje stakeholdery dle významnosti vlivu na činnost a chod organizací do dvou skupin, a to na primární stakeholdery (vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé), kteří disponují značnou mocí a silou působící na daný subjekt, a sekundární stakeholdery, reprezentující zájmové skupiny (vládu, nátlakové skupiny, občanská a profesní sdružení). Alternativní klasifikací je také interní a externí chápání stakeholderů, přičemž externí stakeholdery je možné podrobněji roztrždit do skupin spojených

³ Dokument byl vydán v roce 1994 mezinárodní organizací Caux Round Table (CRT), která usiluje o prosazování intelektuálních strategií, manažerských nástrojů a praktik přispívajících k rozvoji CSR na globální úrovni. Více na: <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm>

a nespojitých s trhem. Další členění zainteresovaných skupin je schematicky zachycené na Obr. 2. 1.

Evan a Freeman (In Chryssides a Kaler, 1993) navrhují dva základní principy stakeholderů:

- Organizace by měla být vedena s ohledem na zisk svých stakeholderů, přičemž jednotlivé skupiny musí mít vymezeny svá práva a zároveň musí spolupracovat při rozhodnutích týkajících se jejich budoucnosti.
- Management má zodpovědnost vůči požadavkům stakeholderů, vůči firmě a rovněž vůči celé společnosti, která má zájem na prosperitě organizace.

Obr. 2. 1: Rozdělení skupin stakeholderů

(<http://www.viaglobus.com/index.php?action=dspstakeholders>)



2.5 Typologie CSR

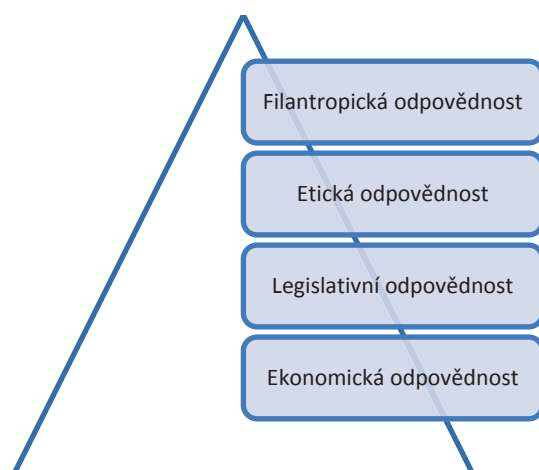
Archie B. Carroll (In Krymláková et al., 2009) v roce 1979 charakterizoval čtyři základní pilíře CSR, které byly původně vnímány jako vzájemně se vylučující. V prvním stupni se jedná o ekonomickou odpovědnost, která je založena na nabídce odpovídajícího množství zboží a služeb zajišťující ziskovost podnikatelského subjektu jako nutnou podmínku existence a dalšího rozvoje. Následuje odpovědnost legislativní symbolizující závazek organizace k dodržování platných právních norem v daném státu, kde působí. Úroveň etické odpovědnosti zahrnuje reakce podnikatelských jednotek na etické normy ve společnosti, jejich dodržování a vedení dialogu se zájmovými skupinami. Pomyslný vrchol je charakterizován odpovědností dobrovolnou – filantropickou, která je souborem dobročinných aktivit ve vztahu ke společnosti. Tento model stupňů CSR je obvykle zobrazován v pyramidální struktuře (viz Obr. 2.2).

Friedmanovo užší pojetí CSR odpovídá ekonomickému a legislativnímu stupni, což je zároveň také základ podnikání každé organizace. Naopak Freemanovo širší vymezování CSR

je odrazem vyšších úrovní, které jsou závislé na kvalitě a rozsahu aktivit jednotlivých subjektů v oblasti CSR.

Carroll (In Zadražilová et al., 2010) se dále věnoval rozlišení etiky chování organizací ve vztahu k jednotlivým stakeholderům, přičemž vymezil tři základní možné přístupy, a to nemorální, amorální a morální. Nemorální organizace porušují morální pravidla, zohledňující pouze vlastní prospěch na úkor partnerství se stakeholdery. Amorální přístup spočívá v dodržování legislativních nařízení a plnění zákonem stanovených povinností, což je považováno za adekvátní a maximálně možné. Určité skupiny stakeholderů jsou chápány pouze jako součást ekonomického procesu, nikoliv jako rovnocenní partneři. Vliv některých stakeholderů je zcela opomíjen a vztah s nimi je zanedbáván. Nejvyspělejší organizace si uvědomují důležitost dodržování morálních pravidel, budování vztahů se stakeholdery nebo zohledňování jejich potřeb, proto jsou symbolem morálního přístupu.

Obr. 2.2: Stupně společenské odpovědnosti organizace (zpracováno dle Zadražilové et al., 2010)



2.5.1 Model morálního rozvoje podniku

Rozlišení pěti fází morálního vývoje podniku podle poměru jejich zájmu o zisk a podnikatelskou etiku je zachyceno v **Reidenbachově a Robinově modelu** (viz Obr. 2.3). Je důležité si uvědomit, že jednotlivé stupně etického rozvoje podniků nesymbolizují striktně oddělené a nutně vzájemně navazující vývojové etapy, ale naopak podnikatelské subjekty mohou ve svých jednotlivých aktivitách vykazovat charakteristiky různých stupňů vývoje a mohou postupovat směrem vzhůru, ale i klesat. Není pravidlem, že by organizace procházely postupným vývojem, od nejnižšího po nejvyšší stupeň (Dytrt et al., 2011).

První úroveň je označována jako „amorální organizace“, která se koncentruje na maximalizaci zisku jakýmkoliv způsobem, včetně neetických a nelegálních praktik. Pokud

dojde k odhalení těchto nekalých aktivit, náklady a ztráty z nich plynoucí jsou považovány za součást podnikání. Podnik nevyžaduje používání etického kodexu, ani jiných obdobných nástrojů.

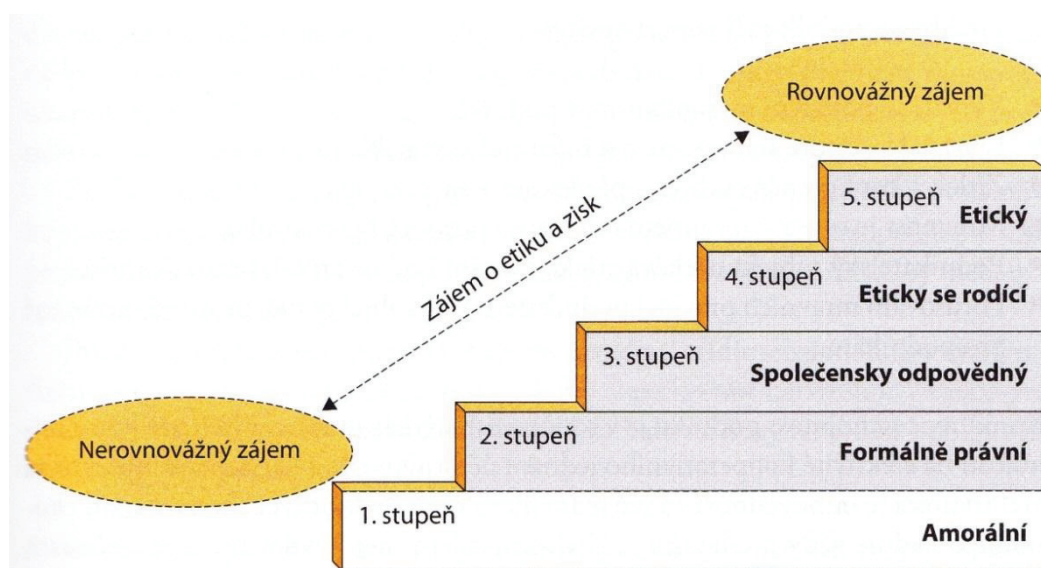
Následující stupeň je charakteristický pro „formálně-právní organizace“, které kladou důraz na plnění zákonných požadavků, přičemž reakce na společenské problémy přichází až zpětně. Etický kodex má funkci vnitropodnikového dokumentu zaměřeného na odpovědnost zaměstnanců.

„Společensky odpovědná organizace“, odpovídající třetímu stupni, používá etiku v podnikání především jako způsob konkurenčního boje v tržním prostředí. Organizace si uvědomují důležitost a nutnost zohledňovat potřeby stále širšího okruhu stakeholderů, a proto také tomuto trendu přizpůsobují své etické kodexy.

Čtvrtá úroveň odpovídá „eticky se rodící organizaci“, která integruje etické hodnoty do podnikové kultury. Etické zaměření již dosahuje potřebné kvality, avšak stále mu chybí dostatečná institucionalizace a systémovost. Podnikatelské subjekty přechází z pasivní na aktivní roli v oblasti řešení společenských problémů a témat. Etické kodexy reflektují klíčové etické principy a hodnoty organizace.

Vrcholným stadiem morálního vývoje podniku je „etická organizace“ s rovnovážným zájmem o etickou a ekonomickou oblast. Etické aspekty jsou zohledňovány ve všech podnikatelských záměrech, strategických plánech a každodenních aktivitách. Důraz na etické hodnoty je zakomponován do většiny firemních dokumentů, které jsou také závazně dodržovány (Putnová et al., 2007).

Obr. 2.3: Reidenbachův a Robinův model podle Rolného (In Putnová et al., 2007, s. 99)



2.6 Přínosy a výhody společensky odpovědného přístupu

Přijetí konceptu společensky odpovědného podniku je dle Bussarda et al. (2005) podporováno z důvodu kvalitnějšího řízení rizik formou účinné kontroly kvality produktů a důsledného dodržování ekologických a výrobních standardů, což snižuje hrozbu nákladných soudních sporů, které mohou poškozovat dobré jméno firmy. Odpovědné organizace usilují také o efektivní využívání zdrojů a omezují plýtvání, čímž snižují své nákladové zatížení a zvyšují ziskovost produkce. Podporují rovněž inovativní myšlení a kreativitu přispívající k růstu konkurenceschopnosti firmy. Díky otevřenému dialogu se stakeholdery vzrůstá transparentnost, důvěryhodnost a spolehlivost podniku. To vede k posílení jeho tržní pozici a k pozitivnímu vnímání kvality jeho výrobků nebo služeb. Ve společensky odpovědné organizaci jsou prosazovány rovné příležitosti v odměňování a kariérním růstu. Neexistuje zde žádná diskriminace či korupce, čímž je prohlubována loajalita a spokojenost zaměstnanců. Tím, že společensky odpovědná firma symbolizuje jistou záruku bezpečnosti a trvalou udržitelnost, je přitažlivá pro nové investory.

Putnová et al. (2007) prezentuje opodstatněnost CSR z pohledu velkých, ekonomicky silných korporací jakožto důležitých tvůrců a nositelů chování, které je pak napodobováno dalšími subjekty na trhu. Podniky si již uvědomují, že vlastní sebeomezení a stanovení přípustného chování je výhodnější než autoritativně zaměřené regulace, které penalizují nežádoucí chování organizací. Rovněž na straně zákazníků a spotřebitelů, kteří jsou obklopeni informačními zdroji, dochází ke zvyšování náročnosti požadavků na transparentnost podniků, kvalitu produktů a ekologické i sociální přístupy k ekonomickým aktivitám (podrobněji viz Tab. 2.1).

Tab. 2. 1: Přínosy CSR (Pavlík et al., 2010, s. 29)

Skupina	Hlavní výhody
Organizace praktikující CSR	<ul style="list-style-type: none">• Zvýšení zisku z dlouhodobého hlediska• Zvýšení hodnoty organizace• Zvýšení produktivity a kvality• Snížení nákladů (zvýšení efektivity)• Zvýšení loajality klientů• Kvalitní, loajální a motivovaní zaměstnanci• Dobré vztahy v komunitě, v níž firma působí• Větší důvěryhodnost a přitažlivost pro investory (jednodušší přístup k dodatečnému kapitálu)• Konkurenční výhody vůči firmám bez vlastní CSR strategie• Zlepšení reputace organizace

Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšování kvality nakupovaných produktů/služeb • Inovace vedoucí k širší nabídce produktů/služeb
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšování pracovního prostředí • Zvyšování péče o zaměstnance, rozvoj jejich kvalifikace
Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> • Zefektivnění a zprůhlednění dodavatelsko-odběratelských vztahů • Pozitivní tlak na zvyšování kvality služeb dodavatelů
Občané	<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšující se životní prostředí v konkrétním regionu • Zlepšující se sociální vztahy v regionu

2.7 Překážky přijetí CSR

Začlenění společensky odpovědného podnikání do firemní strategie je nákladnou vstupní investicí, která je časově náročná z hlediska prosazení nových pracovních a řídicích postupů, což může z počátku negativně ovlivňovat produktivitu práce. Důležité je také určení priorit a cílů v oblasti CSR, včetně vymezení pravomocí a odpovědností v rámci organizační struktury. Problematika CSR by měla být srozumitelně a jasně prezentována zaměstnancům a vlastníkům, aby bylo dosaženo určité názorové shody, přičemž klíčovým úkolem je nalézt a vybudovat síť důvěryhodných, spolupracujících a zainteresovaných partnerů, kteří sdílí společné cíle. Nenavázání partnerských vztahů nebo nedostatečná podpora ze strany institucí veřejné správy může ztěžovat prosazení CSR v podniku (Bussard et al., 2005).

Petříková et al. (2008) zdůrazňuje klíčovou roli manažerů při řízení a koordinaci procesu změn v podniku, přičemž úspěšnost transformace závisí především na získání souhlasu a podpory zaměstnanců prostřednictvím důsledného objasnění potřeby uskutečněných kroků. Řídící pracovníci by rovněž měli efektivně využívat dostupných informačních a komunikačních technologií a zkušeností k usnadňování přechodu do nových podmínek.

Při prosazování změn a inovací v prostředí organizací hraje velmi důležitou roli také podniková kultura, která je odrazem nejen zdraví, stability a funkčnosti podniku, ale i sociální odpovědnosti, podnikové etiky a morálky. Jádrem podnikové kultury jsou vzájemné vztahy mezi zaměstnanci, managementem a myšlenkami, zásadami a vizemi formující poslání podniku. Rozlišují se podnikové kultury synergické, jejichž hlavním úkolem je harmonické stmelování organizace, a chaotické, kde lidé při absenci sjednocujících faktorů usilují o individuální nebo skupinový prospěch, přičemž často dochází ke konfliktům. Reálně však existuje také množství přechodných kultur, které jsou kombinací dvou zmiňovaných typů.

Pokud je v podnikatelském prostředí akceptováno placení závazků po lhůtě splatnosti, poskytování nekvalitních výrobků a služeb, vědomé poškozování a znevýhodňování obchodních partnerů, manažerské aktivity postrádající systémovou propojenost a synergii, chaotické řízení pracovních výkonů a nedostatečný způsob distribuce a sdílení informací, pak je náročné prosadit v takto orientované podnikové kultuře prvky CSR přístupu, neboť změna vyžaduje časovou náročnost s ohledem na dlouhodobý proces vytváření podnikové kultury jako součásti firemní identity (Petříková et al., 2008).

2.8 Související pojmy a koncepce

Původní význam termínu **firemní občanství** (Corporate Citizenship) znamenal podle angloamerického modelu angažovanost podnikatelských subjektů vůči svému okolí, např. formou filantropických či dobrovolnických aktivit, a snahy o jeho celkový rozvoj, o který by každý „řádný občan“ měl usilovat (Kunz, 2012). V 90. letech minulého století vymezila Evropská komise (2001) v Zelené knize charakteristiku firemního občanství jako „vytváření a dlouhodobé budování dobrých vztahů mezi firmou a jejím okolím, jak v lokálním, tak i globálním kontextu“. V současnosti je uplatňován trend vzájemné zaměnitelnosti a shodnosti termínů CSR a Corporate Citizenship, avšak stále jsou patrné regionální rozdíly ve výkladu dle odlišného chápání role podnikatelského sektoru, např. tradice CSR na americkém a evropském kontinentu (Hakes, 1996; Kunz, 2012; Zadražilová et al., 2010).

Udržitelný rozvoj⁴ je dle Petříkové et al. (2008, s. 112) charakterizován jako „způsob vývoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich potřeby“. Základní myšlenkou udržitelnosti, podobně jako u konceptu CSR, je současné dosahování vyváženého stavu životního prostředí, sociálního a ekonomického růstu společně s rozvojem lidské osobnosti v demokratické, rovnoprávné a spravedlivé společnosti, což vyžaduje dlouhodobý strategický přístup a systematické plánování. Každý člověk by si měl uvědomit, že kapacita životního prostředí je omezená jak zdroji surovin, tak možnostmi absorpce odpadu a znečištění. K tomuto faktu by měl přizpůsobovat své jednání, které je odrazem jeho morální povinnosti vůči budoucím generacím a jejich právu na zdravé a čisté prostředí pro život. White (2009) používá pojem „udržitelné podnikání“ v souvislosti s aplikací výše zmiňovaných zásad do podnikatelské praxe, která významně formuje světovou ekonomickou a společenskou udržitelnost.

⁴ Anglický termín „sustainable development“ byl původně do češtiny překládán jako „trvale udržitelný rozvoj“, avšak v posledních letech se používá zkrácená verze „udržitelný rozvoj“ (Kunz, 2012).

Moldan (2001) vnímá tuto koncepci jako reakci na výzvy současného světového vývoje symbolizovaného neustálým tlakem na růst a prosperitu, jehož korigování vyžaduje mezinárodní spolupráci a hospodářsko-politická opatření. Otázkami spojenými s udržitelným rozvojem se intenzivně zabývá mj. OSN, OECD i EU. Jejich iniciativy, směřující ke zvýšení konkurenceschopnosti, hospodářskému růstu a k podpoře tvorby pracovních míst, se promítají do strategických dokumentů České republiky. V roce 2010 schválila vláda ČR *Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky* (Ministerstvo životního prostředí, 2010), který je strukturovaný do 5 prioritních os (*Společnost, člověk a zdraví; Ekonomika a inovace; Rozvoj území; Krajina, ekosystémy a biodiverzita; Stabilní a bezpečná společnost*).

Divinney (In Zdražilová et al., 2010) upozorňuje, že společensky odpovědné jednání není výhradní záležitostí pouze podnikatelského sektoru, ale že klade požadavky také na zákazníky prostřednictvím konceptu **Consumer Social Responsibility**. Každý spotřebitel by měl své nákupy posuzovat z osobního, etického a morálního hlediska. Měl by též přihlížet k adekvátnosti nakupovaného množství a dávat přednost zboží a službám respektujícím etické a ekologické standardy, jež by měl adekvátně cenově ohodnotit (tzv. ethical consumerism). Zákazník může vyjadřovat svou odpovědnost občanskou angažovaností, ve smyslu dárcovství, dobrovolnictví, zájmem, ale i protestními aktivitami, dále pak způsoby nákupního rozhodování a chování i ochotou sdělovat své názory při průzkumech.

2.9 Možnosti praktické aplikace CSR v ekonomické oblasti

Základním nástrojem pro institucionalizaci etických pravidel v ekonomické oblasti je **etický kodex** komplexně vymezující vhodný přístup k různým skupinám stakeholderů, jakož i zásady ochrany životního prostředí, které se organizace zavazuje plnit. Kodex poskytuje pohled na aktivity a uznávané hodnoty podniku, sumarizuje práva a povinnosti zaměstnanců, zaměstnavatelů, zákazníků, dodavatelů a distributorů. Pozornost věnuje vztahům s vlastníky, akcionáři, investory, konkurencí a dalšími subjekty, které působí v okolním prostředí. Obsahová náplň kodexů se liší dle podnikatelské činnosti, zaměření a velikosti jednotlivých organizací, případně dle mravní vyspělosti managementu a zaměstnanců. Funkčnost kodexů je dána jejich srozumitelností pro každého uživatele, jednoznačností výkladu, pravopisnou správností a adekvátností rozsahu. Klíčový je však proces uvedení kodexů do praxe, tedy jeho publikace a představení potenciálním uživatelům. Účinnost těchto strategických dokumentů je podpořena participací zástupců stakeholderů při tvorbě či revizích obsahu a mírou jejich možností vyjádřit své názory, k nimž se pak přihlíží. Ztělesněním etických zásad,

deklarovaných kodexy, by se měli stát členové managementu dané organizace, neboť jsou jednak nositeli požadované změny, ale také morálními vzory. Kodex by se rovněž neměl koncipovat jako pouhý soubor frází proklamativního charakteru, které mají sloužit spíše jako prostředek pro zlepšení image firmy (Petříková et al., 2008; Putnová et al., 2008).

Čížek (In Putnová et al., 2008) uvádí, že správně fungující a přijímaný etický kodex může pozitivně přispět při řešení etických problémů a dilemat, omezovat nežádoucí praktiky způsobující ztráty zákazníků, usnadňovat komunikaci mezi stakeholdery a organizací, eliminovat korupční jednání, zvyšovat důvěryhodnost konkrétního odvětví aj. Kvalitně implementované kodexy mohou podporovat postupný rozvoj dalších nástrojů etického řízení v organizaci, jako např. tréninky etického jednání a chování pro zaměstnance a členy managementu, etické výbory zastávající poradní funkci pro statutární orgány, zřízení postu etického ombudsmana nebo provedení etického a sociálního auditu.

Etický a sociální audit se řadí do kategorie nefinančních auditů, které jsou charakteristické právně nezávazným rozsahem, postupem a periodicitou⁵, čímž se odlišují od finančních auditů. Sociální audit se zaměřuje na kontrolu výsledků filantropické, zaměstnanecké a environmentální politiky spolu s ekonomickým rozvojem organizace. Naopak etický audit se orientuje na systematickou evaluaci etického programu v organizaci a vyhodnocení správnosti etických standardů. Tyto nefinanční audity jsou primárně určeny pro management a vlastníky organizace jako forma zpětné vazby, avšak výsledná kvalita a vypovídací schopnost je závislá na osobě auditora, který je buď interním zaměstnancem organizace, tedy je seznámen a také do jisté míry ovlivněn chodem a procesy v daném subjektu, nebo se jedná o nezávislého zástupce najaté auditorské firmy. Kvalitní provedení etického a sociálního auditu je příslibem dosažení shody mezi jednotlivými skupinami stakeholderů, zlepšením podnikatelské strategie a sociálního klimatu v organizaci prostřednictvím harmonizace systému etického řízení, odhalení zdrojů stresových a krizových situací apod. (Putnová et al., 2008).

Odpovědný přístup k zákazníkům je považován za stěžejní bod korektního podnikání. V první řadě organizace by měla garantovat shodu propagovaného produktu či služby s parametry reálně poskytované produkce s ohledem na složení, způsob výroby, trvanlivost, životnost, bezporuchovost, rychlost dodání, cenu, servis apod. Ke zviditelnění kvalitních služeb a výrobků slouží značky kvality, které napomáhají spotřebitelům v orientaci

⁵ Etický a sociální audit se obvykle opakuje za 18 – 24 měsíců, na rozdíl od finančních auditů, které je nutné při splnění zákonných kritérií realizovat 1x ročně.

na trhu, poskytují relevantní informace a vystupují také jako způsob marketingové komunikace. Program *Česká kvalita* si stanovil cíl sjednotit systém a podporu důvěryhodných nezávislých značek kvality, které jsou přidělovány na základě objektivního posouzení parametrů výrobků a služeb třetí stranou a splnění požadovaných kritérií, a eliminovat značky se zavádějící vypovídací schopností. Přehled vybraných značek je uveden v tabulce 2. 2. Další důležité informace poskytují energetické štítky u elektrospotřebičů, symbolika recyklace odpadového materiálu, speciální značky EU na ochranu a propagaci kvalitních produktů *Chráněné označení původu*, *Chráněné zeměpisné označení* a *Zaručená tradiční specialita* a mezinárodní značka *Fair Trade*, která deklaruje, že výrobky splňují stanovené sociální, ekologické a ekonomické požadavky spravedlivého obchodu v rozvojových zemích (NaZemi, 2010).

Pro společensky odpovědné organizace je nepřípustné používat klamavou, srovnávací či neetickou reklamu⁶, která by pravděpodobně mohla ovlivnit zákazníka nebo poškodit konkurenci. Podnik by také měl efektivně přistupovat k vyřizování stížností, připomínek a dotazů, systematicky zpracovávat reklamace a respektovat reklamační lhůty, neboť precizně fungující zákaznický servis se může stát významnou konkurenční výhodou. Do této oblasti je možné zahrnout také respektování ochrany osobních údajů zákazníků poskytnutých při internetovém nakupování, ve spotřebitelských soutěžích a databázích zákazníků.

Podnikatelské subjekty, které chtějí uspět v konkurenčním boji a uhájit si svou tržní pozici, musí udržovat kontakt se zákazníky, zjišťovat jejich názory na kvalitu portfolia výrobků a služeb, vyhodnocovat průzkumy spokojenosti a pracovat s takto získanými fakty. Zákazníci mohou být rovněž zapojeni do rozhodování o budoucím vývoji podniku, mohou napomáhat k objevení nových tržních příležitostí a přispět inspirativními nápady. Mezi způsoby podporující loajalitu zákazníků a pozitivní hodnocení značky patří věrnostní programy, které poskytují přidanou hodnotu k nákupům, poprodejní servis přesahující zákonnou povinnost, nadstandardní záruční lhůty, cenově zvýhodněné doplňky nebo poradenství. Do aktivit podniku vztahujících se k zákazníkům lze do CSR zařadit také vzdělávání zákazníků zaměřené na používání produktů nebo služeb z uživatelského nebo bezpečnostního hlediska (Petříková et al., 2008).

⁶ V České republice usiluje o prosazení čestné, legální a pravdivé reklamy Rada pro reklamu, což je nestátní, nezisková organizace působící v oblasti samoregulace reklamy, která nemá pravomoc udělovat finanční pokuty, zveřejňuje pouze rozhodnutí ve formě doporučení. Rada pro reklamu vydává *Kodex reklamy*, upravující reklamní aktivity v médiích, a dohlíží na jeho dodržování. (www.rpr.cz)

Tab. 2.2: Přehled vybraných značek kvality používaných v České republice (CENIA, 2012; Klasa, 2012; Ministerstvo zemědělství, 2011; Národní informační středisko podpory kvality, 2009)

	<p>Produkt se značkou Czech made je poskytován podnikatelským subjektem registrovaným v České republice a na trhu je dostupný minimálně 3 roky. Výrobek nebo služba kompletně splňuje požadované parametry dle příslušných směrnic a vyhovuje z hlediska ekologických a energetických limitů. Kvalita produktu je ověřována nezávislým inspekčním orgánem, přičemž značka kvality platí po dobu 2 let.</p>
	<p>Výrobky a služby označené ekoznačkou (ecolabelling) Ekologicky šetrný výrobek/služba nebo EU Ecolabel jsou prokazatelně v průběhu celého životního cyklu šetrnější nejen k životnímu prostředí, ale i ke zdraví spotřebitele. CENIA, česká agentura životního prostředí, zprostředkovává udělování těchto ekoznaček, tvoří kritéria pro jednotlivé výrobní skupiny a zabývá se propagací celého programu. Ministerstvo životního prostředí funguje jako garant a odpovědný orgán. Značka Ekologicky šetrný výrobek/služba je registrovaná jako ochranná známka u Úřadu průmyslového vlastnictví, jejímž vlastníkem je CENIA, přičemž udělování značek pouze českým výrobkům respektuje technickou normu ČSN ISO 14024, což garantuje platnost i v zahraničí. Variantami národních ekoznaček jsou německý <i>Der Blaue Engel</i> (Modrý anděl) nebo skandinávská <i>Nordic Swan</i> (Severská labuť).</p>
	<p>Značka Bezpečná a kvalitní hračka, kterou uděluje na dobu 3 let Technický a zkušební ústav stavební Praha, s. p. ve spolupráci se Sdružením pro Cenu České republiky za jakost, je zárukou zvýšené úrovně bezpečnosti, zdravotní nezávadnosti a kvality hraček.</p>
	<p>Biopotraviny jsou vyprodukovány v souladu s kritérii ekologického zemědělství, eliminující nepříznivé dopady na životní prostředí, zdraví lidí a hospodářských zvířat. Označování ekologických produktů stanovuje nařízení Rady (ES) č. 834/2007 a nařízení Komise (EU) č. 271/2010, které vymezují povinnost používat logo EU pro ekologickou produkci a informovat spotřebitele o místě původu zemědělských surovin.</p> <p>Dle zákona č. 242/2000 Sb., O ekologickém zemědělství jsou výrobci povinni označovat balené biopotraviny národním logem BIO spolu s kódem organizace, která provedla kontrolu zákonných podmínek pro biopotraviny (CZ-BIO-001, 002 a 003).</p>
	<p>KLASA je česká národní značka kvality a zaručeného původu potravinářských a zemědělských výrobků, která je udělována Ministerstvem zemědělství od roku 2003. Požadavky jsou kladeny na obal, zpracování surovin, systém managementu, certifikaci biopotravin a celkovou přidanou hodnotu výrobku.</p>

Odpovědné firmy, aby vůbec mohly samy sebe takto nazývat a prezentovat, musí klást požadavky implementace konceptu CSR rovněž na jednotlivé subjekty dodavatelského řetězce, kteří jsou nuceni je akceptovat, nebo riskovat ztrátu významného odběratele surovin⁷.

Vztahy s dodavateli a jejich výběr dle splnění etických a jakostních kritérií jsou tedy důležitým úkolem každé společensky odpovědné organizace. Důslednou péči o dodavatelské vztahy, zjišťováním spokojenosti, včasným placením faktur spolu s dodržováním smluvních podmínek a řešením případných stížností si organizace budují dobrou pověst a posilují zodpovědnost, vstřícnost a spolehlivost dodavatelů.

Sociálně odpovědné investování je založeno na způsobu rozhodování investorů, kteří zvažují etičnost chování firem před tím, než vloží své peněžní prostředky do akciových podílů. O nezávislý pohled a názor, založený na měřitelnosti a vzájemné porovnatelnosti aktivit jednotlivých organizací, usilují globální indexy udržitelnosti, které jsou využívány zejména na světových burzách. Nejznámější z nich jsou detailněji charakterizovány v následujících bodech (Pavlík et al., 2010).

- **Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)** jsou složeny z řady dílčích indexů, které automaticky vylučují společnosti získávající své příjmy z prodeje alkoholických výrobků, tabákových výrobků, hazardních her a zbraní. Obecná kritéria, která tvoří 50 % celkového hodnocení, jsou použitelná pro všechna odvětví, zatímco specifická kritéria jsou aplikovatelná pouze na relevantní odvětví. Každé obecné kritérium má stanovenou váhu, avšak u specifických kritérií nejsou váhy zveřejněny, což způsobuje netransparentnost výsledků. DJSI hodnotí všechny společnosti obchodované na burzách, nezahrnuje menší společnosti, jejichž akcie nejsou veřejně obchodovány.
- **FTSE4Good** měří výkonnost nejlepších organizací obchodovaných na burzách v oblasti společenské odpovědnosti v rámci Velké Británie, Evropy, nebo světa. Index vlastní *Londýnská burza cenných papírů* společně s *Financial Times*. Největší důraz při vyhodnocování je kladen na lidská práva (rovnost a nediskriminace, nucená práce,

⁷ Společnost Nestlé požaduje závazné dodržování etického kodexu pro dodavatele, dále systematicky zahrnuje všechny klíčové suroviny (např. káva, kakao, palmový olej) do **programu sledovatelnosti „zpět na farmu“**, který zaručuje, že plodiny byly získány dodavateli při respektování zásad ekologické a sociální udržitelnosti. Nestlé se podílí také na iniciativě **SAI (Iniciativa pro udržitelné zemědělství)** a poskytuje farmářům poradenství vlastních odborníků při zvládání moderních postupů pěstování, péče o rostliny, boji proti škůdcům nebo zavlažování. Součinnost s řadou organizací a certifikačních schémat (*4C – Common Code for Coffee Community*, *Rainforest Alliance*, *Fair Trade* apod.) je součástí komplexního přístupu k tématice udržitelnosti a získávání klíčových surovin a materiálů z udržitelných zdrojů (Nestlé, 2012).

dětská práce, zastoupení zaměstnanců). Jsou vyloučeny tabákové společnosti, podniky poskytující součástky nebo služby výrobcům zbraní a jaderné elektrárny.

- **ETHIBEL Sustainability Index** poskytuje široký pohled na finanční výkonnost vedoucích světových firem z hlediska udržitelnosti pro investory, manažery, banky a maloobchodní investory. Při hodnocení CSR jsou používány čtyři hlavní skupiny kritérií: vztahy k životnímu prostředí, vnitřní sociální politika (pracovní podmínky zaměstnanců a řízení lidských zdrojů), vnější sociální politika (vztahy k místní komunitě, dialog se stakeholdery) a ekonomická politika (Zadražilová et al., 2010).

Alternativním způsobem financování jsou sociálně odpovědné fondy, které ale ze svého portfolia podporovaných podniků vylučují organizace porušující pracovní a sociální standardy, poškozují životní prostředí, vyrábějí společensky nežádoucí a škodlivé produkty jako např. zbraně, alkoholické a tabákové výrobky nebo hazardní hry. Naopak podporované jsou „zelené investice“ do podniků aktivně bojujících se změnou klimatu, zaměřujících se na snižování emise skleníkových plynů nebo prosazujících používání alternativních zdrojů energie. V České republice je možné investovat jak v českých korunách, tak ve světových měnách do příslušných fondů, např. *ČSOB akciové fondy vodního bohatství, změny klimatu a harmonického růstu*, *Fond živé planety ČP Invest*, *KBC Eco Fund Climate Change* apod.). Společensky odpovědná politika podniku indikuje kvalitní a spravedlivé způsoby řízení, stabilní vývoj cen akcií zatížených minimálním rizikem ztráty důvěryhodnosti podniku. Snahou je také harmonizace podnikatelských aktivit s hodnotami a očekáváním akcionářů a vlastníků, jakožto významných skupin stakeholderů (Stuchlík, 2007).

2.10 Možnosti praktické aplikace CSR v sociální oblasti

CSR lze v oblasti sociální rozdělit na dva hlavní proudy – interní a externí. Interní směr se zabývá péčí organizace o své zaměstnance, externí se týká zainteresovaných skupin (spolupráce s místní komunitou).

Vztah organizace a zaměstnanců je charakteristický vzájemnou reciprocitou. Zaměstnanci získávají za odvedený pracovní výkon sjednanou odměnu, která tvoří základ využívaný pro uspokojování osobních potřeb a zabezpečení rodinného zázemí. I přes snahy

evropských institucí prosazovat flexibilní formy práce typu teleworking nebo homeworking⁸, v České republice stále převládá trend tradičního způsobu výkonu práce v prostorách dané organizace, kde zaměstnanci tráví značnou část dne. Struktura práce a pracovní prostředí ovlivňuje zdraví, psychickou vyrovnanost a soukromý život pracovníků. Na druhé straně prosperita a úspěšnost podniků závisí na kvalitě lidského faktoru, který odpovídá za vedení, plánování, výrobu nebo poskytování služeb, komunikaci se zákazníky, podpůrné činnosti a ostatní aktivity související s dosahováním vytyčených cílů organizace. Potenciál, který zaměstnanec při práci využívá, je významně ovlivněn vztahem k zaměstnavateli formovaným na základě spravedlivého finančního i nefinančního odměňování pracovního výkonu založeného na objektivním hodnocení, stimulace a motivace zaměstnanců, rovnoprávného přístupu ke kariérnímu rozvoji atd. Spokojenost zaměstnanců se v konečném důsledku odráží v chování k zákazníkům, a tedy podstatným dílem vytváří také image podniku (Armstrong, 2007).

Úspěšné podniky se orientují na aktualizaci, prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců v kontextu učící se či znalostní organizace. Další varianty rozvoje a tréninku pracovníků mohou probíhat přímo na pracovišti nebo v externím prostředí, avšak z organizačního hlediska se jako nejproblematictější jeví měřitelnost efektivity příslušné vzdělávací aktivity s ohledem na následnou využitelnost při pracovním výkonu zaměstnance. Pozitivní efekt může přinést také zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů souvisejících např. s volbou nástrojů a aktivit CSR. Vhodná je také podpora zlepšovatelských návrhů a řešení připomínek a stížností přicházejících od pracovníků na nejrůznějších pozicích, což zvyšuje flexibilitu podnikání a posiluje vzájemnou důvěru a dialog mezi jednotlivými hierarchickými stupni (Petříková et al., 2008).

Každá organizace by také měla s naprostou samozřejmostí dodržovat lidská práva, princip rovných pracovních příležitostí, zákonné podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví svých zaměstnanců při práci a respektovat mezinárodní konvence v pracovní oblasti. Mimo legislativní požadavky je možné v rámci uplatňování CSR strategie poskytovat zaměstnancům příspěvek na nadstandardní zdravotní péči, očkování, sportovně-relaxační činnosti apod.

⁸ EU podporuje myšlenku „flexicurity“ na trhu práce, představující vhodné spojení flexibilních forem práce, podpory mobility pracovních sil, kontinuálního rozvíjení znalostí pracovníků s jistotou (security) v možnostech nalezení nového pracovního uplatnění a sociální ochranou zaměstnanců. Názory na tuto problematiku se velmi odlišují, neboť zaměstnavatelé volají po modernizaci pracovního práva směrem k vyšší pružnosti, avšak zástupci odborů varují před hrozcí nestabilitou zaměstnání a sníženou právní ochranou zaměstnanců (Zadrazilová et al., 2010).

Důležitá je také kontrola pracoviště a vybavení s ohledem na ergonomické požadavky spolu s ověřením správnosti používání ze strany pracovníků (Petříková et al., 2008).

Aktuálním tématem je rovněž vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců, kterou mohou firmy podporovat pomocí příspěvků na hlídání dětí nebo dokonce provozem firemní školky. Zaměstnavatel také může uvažovat o zřízení pozice firemního psychologa pro případy psychické zátěže zaměstnanců pracovního či osobního charakteru (např. hrozící syndrom vyhoření, mobbing, bossing, sexuální obtěžování, péče o nemocného člena rodiny aj.). Společensky odpovědné organizace udržují kontakt se zaměstnanci na rodičovské dovolené formou sdíleného pracovního místa, zasílání informačních zpravodajů nebo pozvánek na podnikové akce a události, což usnadňuje rychlejší začlenění do pracovního procesu i kolektivu a rovněž uspoří čas a náklady organizace. Organizace mohou být nápomocné také propouštěným zaměstnancům formou outplacementu, prostřednictvím kterého zajišťují rekvalifikační kurzy nebo poskytují konzultace o možnostech jiného pracovního uplatnění (Kunz, 2012).

Každá organizace se okamžikem svého vzniku stává součástí okolí a místní komunity. Chování společensky odpovědných subjektů je typické snahou o vytváření pozitivních „sousedských“ vztahů, zmírňování nežádoucích dopadů svých podnikatelských činností, eliminaci konfliktních situací a participaci na řešení lokálních problémů (Petříková et al., 2008). Za základní nástroj podpory komunitního i celospolečenského blahobytu je považováno **firemní dárcovství**, které reprezentuje dobrovolnou angažovanost firem ve veřejně prospěšných projektech různého tematického zaměření (např. sportovní, kulturní, sociální aj.). Jedná se o aktivity přesahující rámec komerční činnosti firmy, které jsou nejčastěji realizovány ve spolupráci s neziskovými organizacemi. Dárcovství je možné realizovat peněžní a nepeněžní formou, přičemž ani v jedné z alternativ dárce nevyžaduje od obdarovaného protiplnění na rozdíl od sponzoringu, který je založený na plnění marketingových záměrů sponzora (nedá se tedy hovořit o nezištné podpoře). Do skupiny dárcovství peněžního charakteru patří přímá podpora prostřednictvím daru, sbírka mezi zaměstnanci a matchingový fond⁹, **firemní nadace** nebo **firemní nadační fondy**¹⁰, pořádání charitativních aukcí a výstav pro zaměstnance, obchodní partnery nebo zákazníky. Nepeněžní dárcovství je realizováno formou bezplatného nebo cenově výhodného školení, vzdělávání

⁹ Princip matchingu spočívá v tom, že firma navýší, znásobí prostředky získané mezi zaměstnanci.

¹⁰ Firemní nadace a nadační fondy představují samostatné právní subjekty, na které se vztahuje zákon č. 158/2010 Sb. O nadacích a nadačních fondech. Jejich zakladateli jsou podnikatelské subjekty zabezpečující v plném rozsahu nebo jen částečně peněžní prostředky na chod a podporu stanovených oblastí. Zbylé finanční prostředky jsou získávány od jiných dárců či pořádáním veřejných sbírek (Bartošová, 2006a).

a odborné pomoci obdarovaným; poskytnutí zázemí v podobě hrazení nájemného, zapůjčování techniky a distribuční sítě; **firemního dobrovolnictví** (zapůjčení zaměstnanců a odborníků na jednorázové akce nebo dlouhodobé projekty); účasti zástupců firmy ve správních radách a grantových komisích neziskových organizací, tedy poskytnutí profesionálního pohledu na danou problematiku (Bartošová, 2006a).

Organizace mohou dále svůj angažovaný přístup vyjádřit také pomocí **sociálního marketingu** (tzv. cause related marketing), který představuje propojení komerčních a filantropických aktivit. Podnikatelské subjekty se zavazují darovat určitou částku nebo procento z každého prodaného výrobku ve prospěch charitativní akce, veřejně prospěšného projektu nebo neziskových organizací. Tento typ pomoci může podniku přinést zvýšení vlastních tržeb, zisků, rozšířit počet zákazníků a rozšíření dobré pověsti. Avšak stále je důležité mít na paměti, že koncept CSR vyžaduje komplexní přístup ke všem zainteresovaným skupinám, proto organizace realizující propagační aktivity s charitativním kontextem by měly dodržovat také ostatní zásady společenské odpovědnosti (Pavlík et al., 2010).

2.11 Možnosti praktické aplikace CSR v environmentální oblasti

Odpovědnost v této oblasti by měla být patrná jak uvnitř organizace, tak i ve vnějším prostředí. Může se jednat o vzhled a technické řešení budov a kanceláří, hlučnost, dopravní dostupnost, využívání zdrojů, emise a odpadové hospodářství atd. Každá organizace by měla přijmout a důsledně dodržovat vlastní ekologickou politiku, zaměřenou na výběr dodavatelů, činnost zaměstnanců a vymezující vztah se zákazníky. Ti totiž nákupem výrobků s určitými ekologickými parametry vyjadřují svůj postoj k šetrnému zacházení se zdroji a k možnostem recyklace a likvidace. Je vhodné investovat do ekologických technologií, způsobů dopravy a dalších inovací. Lze zavést rovněž ekologické hospodaření v kancelářích, třídění odpadů a dohled na čerpání energií a zdrojů v prostorách provozoven. Organizace tak může ovlivnit spotřebitelské chování zaměstnanců v rámci podniku i v jejich vlastních domácnostech (Kunz, 2012).

2.12 Proces implementace a realizace CSR

Každá organizace vykazuje své specifické charakteristiky odrážející se v systému řízení, poslání, uznávané kultuře, strategickém přístupu či ostatních provozních podmínkách, které ovlivňují způsob a možnosti implementace CSR konceptu. Podle Pavlíka et al. (2010) je pro tvorbu návrhu CSR aktivit prvořadé identifikovat hlavní interní a externí motivační faktory, včetně klíčových oblastí s největší pravděpodobností úspěšného začlenění CSR, podložených vstupní analýzou organizace. Důležité je také zjistit míru informovanosti a povědomí o CSR přístupu u zástupců vedení a zaměstnanců a případně nastavit komunikační pravidla pro vzájemný dialog. Podstatné je, aby v průběhu této přípravné fáze došlo ke komplexnímu provázání odpovědných praktik a principů se strategickými dokumenty, vizí organizace a jejími klíčovými hodnotami, které se budou tímto způsobem deklarovat a trvale prosazovat.

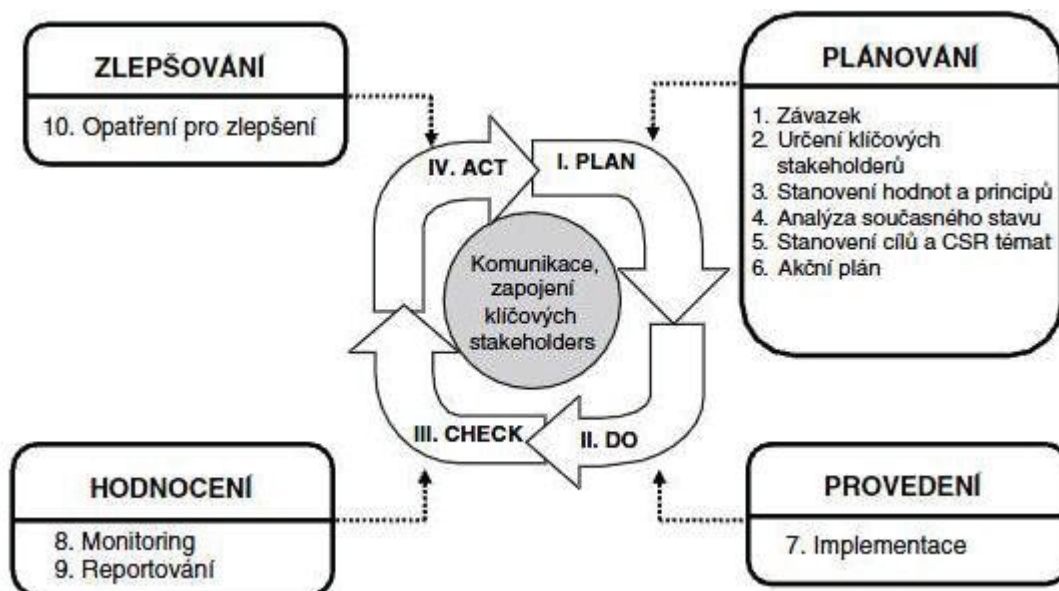
Plášková et al. (2009) zmiňuje nutnost určení a zajištění potřebných zdrojů pro začlenění CSR do organizačních procesů, dále poukazuje na nezbytnost stanovení pravomocí a odpovědností během implementace i vlastní realizace společensky odpovědného projektu, včetně definování výkonnostních kritérií v jednotlivých oblastech.

Petříková et al. (2008) demonstrovuje proces implementace v deseti krocích na Demingově cyklu **PDCA** (*plan-do-check-act*), uvedeném na Obr. 2. 4. Plánování symbolizuje přípravnou fázi, jejímž výsledkem je stanovení SMART cílů v jednotlivých oblastech a vytvoření akčního plánu. Je možné ji připodobnit k charakteristikám přípravné etapy dle Pavlíka et al. (2010). Stěžejní úkol spočívá ve vymezení a stanovení hierarchie skupin stakeholderů s ohledem na jejich zájmy, vyjednávací pozice a míru vlivu na rozhodovací procesy v organizaci. Správná klasifikace stakeholderů umožňuje organizacím diferencovaný přístup, vzájemnou efektivní spolupráci, dosažení názorové shody a prosazování vhodného způsobu komunikace a jednání, což zobrazuje matice stakeholderů, uvedená v příloze č. 1.

Realizační fáze spočívá v aplikaci zamýšleného řešení, které může být doprovázeno vznikem odchylek. Je žádoucí, aby docházelo k nepřetržitému sdělování a prezentování informací o probíhajících změnách, např. prostřednictvím nástěnek, organizačního zpravodaje nebo školení a tréninků zaměstnanců. Následuje etapa kontrolování a objektivního hodnocení výsledků, což je podrobněji zpracováno v samostatné kapitole 2.13. Výstupem, monitorujícím celý proces, může být vytvoření CSR reportu, podávající přehled o dosažených změnách a pokroku (viz kapitola 2.14). PDCA cyklus je pomyslně uzavírán zlepšovateľskými návrhy,

kteří slouží jako podněty pro nové, dokonalejší řešení stanoveného tématu v příštích obdobích. Proces implementace odpovědného přístupu tak dostává časově neohraničení a systematický rozměr vedoucí k neustálé aktualizaci až k dokonalosti (Plášková et al., 2009).

Obr. 2. 4: PDCA cyklus zohledňující postup implementace a realizace CSR aktivit (Petříková et al., 2008, str. 124)



2.13 Způsoby měření výsledků v oblasti CSR

Externí hodnocení CSR aktivit a celkového přístupu organizací řeší množství standardů, norem, certifikací a nezávislých auditů, které se liší dle použité metodiky, rozsahu a zaměření na skupiny stakeholderů. Mezi nejrozšířenější metody měření a hodnocení v abecedním pořadí patří:

- **AA 1000** – představuje sérii obecně aplikovatelných norem, které se zaměřují na identifikaci a ohodnocení způsobů rozvoje CSR a udržitelnosti z organizačního hlediska, prověření kvality a důvěryhodnosti zpráv o společenské odpovědnosti v oblastech vymezených dle triple-bottom-line a také na správné vedení dialogu se stakeholdery. Školení a certifikaci poskytuje britská organizace *AccountAbility*.
- **EFQM Excellence Model** – je nástrojem pro zvyšování výkonnosti všech činností podniku za použití metod sebehodnocení a benchmarkingu. Model obsahuje 9 kritérií, rozdělených do 2 kategorií: *předpoklady* (vedení, politika a strategie, lidé, partnerství a zdroje, procesy) a *výsledky* (zákazníci, lidé, společnost, klíčové ukazatele výkonnosti). Hodnocení je určováno metodickým postupem RADAR: *Results* –

výsledky, *Approach* – přístup, *Deployment* – rozvoj, *Assessment* – hodnocení, *Review* – přezkoumání (Plášková et al., 2009).

- **EMAS** – systém environmentálního řízení a auditu určený pro organizace na území států EU, které se tímto zavazují poskytnout relevantní informace veřejnosti (Zadrazilová et al, 2008).
- **ETHIBEL** – sociální audit, v jehož rámci mohou organizace získat značku *ETHIBEL Quality Label* ověřující, že organizace plní požadavky stakeholderů a dodržuje normy etického chování při výrobě a poskytování služeb (Petříková et al., 2008).
- **ISO 14001 a 14004** – systém environmentálního managementu prostřednictvím, kterého podnik určuje výchozí úroveň svého vlivu na životní prostředí a měří pokrok, kterého v této oblasti dosáhl (Petříková et al., 2008).
- **ISO 26000** – norma představující návod a soubor doporučení pro realizaci důvěryhodné CSR strategie. Je vhodná pro jakýkoliv typ organizace bez ohledu na její zaměření, velikost a místo působení. Tato norma však není určena k certifikaci nezávislou třetí stranou (ISO, 2013).
- **OHSAS 18001 a 18002** – normy OHSAS (*Occupational Health and Safety Assessment Series*), které vyvinula v roce 1999 organizace *British Standards Institution*, kladou požadavky na systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, politiku BOZP a zahrnují také identifikaci a vyhodnocení všech rizik v této oblasti (Zadrazilová et al., 2008).
- **SA 8000** – mezinárodně uznávaná norma, kterou vytvořila organizace pro lidská práva *Social Accountability International* (SAI) jako způsob certifikace dodržování konvencí ILO, *Mezinárodní deklarace o lidských právech* a *Deklarace o právech dítěte* (Dytrt et al., 2006). Norma zahrnuje také požadavky globálně uznávaného pracovního práva a je rozdělena do devíti tematických celků (dětská práce, nucená práce, zdraví a bezpečnost pracovního prostředí, svoboda v zakládání spolků a právo na kolektivní vyjednávání, diskriminace, pracovní kázeň, pracovní doba, odměňování, systém managementu).
- **SAN (Social Audit Network)** – britská nezisková organizace, která poskytuje poradenství v oblasti sociálních auditů a reportů, pořádá vzdělávací akce a konference a sdružuje auditory (Pavlík et al., 2010).
- **Standard odpovědná firma** (metodika *London Benchmarking Group*) – představuje komplexní standardizovaný systém měření a vyhodnocení efektivity firemního

dárcovství za pomoci přesné kategorizace jednotlivých nákladových položek. První oblast je tvořena charitativními dary na podporu veřejně prospěšných projektů prostřednictvím peněžních a věcných darů a bezplatného poskytnutí služeb. Následuje oblast společenských investic, které reflektují strategický zájem firem při řešení témat pozitivně ovlivňujících jejich reputaci (např. vzdělávání a výzkum). Třetí sledovaná kategorie zahrnuje aktivity komerčně-filantropického charakteru probíhající v rámci sociálního marketingu (Bartošová, 2006a).

2.14 CSR Reporting

Společensky odpovědné reportování jako způsob distribuce informací o vývoji organizace, jejích zásadách, aktivitách a dalších záměrech má své historické kořeny, stejně jako myšlenka CSR, v USA, kde společně s nekoordinovaným industriálním rozvojem vzrůstala hrozba neobnovitelného poškození životního prostředí a zdraví obyvatel. Alarmující byla situace mj. v průmyslově orientované Pensylvánii. V roce 1948 si silně znečištěné ovzduší doprovázené pětidenním inverzním počasím vyžádalo 68 lidských životů, stovky nemocných občanů a způsobilo významné narušení rovnováhy místního ekosystému. Ojedinelé nebyly ani požáry ropných skvrn poškozující vodní zdroje. Tlak veřejnosti se zvyšoval a podnítil nezbytnou regulaci podnikatelských aktivit a přijetí odpovědnosti za pravdivé zveřejňování rizik a dopadů jejich činnosti. Dalším důležitým milníkem ve vývoji reportingu se stala také válka ve Vietnamu (1955 – 1975), neboť investoři protestně odmítali financovat zbrojní a válečný průmysl, a proto požadovali při svém rozhodování více než jen finanční ukazatele. Odmítány byly také investice podporující výrobu alkoholických a tabákových výrobků nebo hazard. Díky globalizaci se trend zveřejňování pravdivých skutečností a informování stakeholderů postupně celosvětově rozšířil a v současnosti je reporting uznáván nejen v podnikatelském sektoru, ale i v neziskovém či veřejném. Důkazem jeho důležitosti a opodstatněnosti se stal případ firmy *Nike*, vyrábějící sportovního oblečení a vybavení, která v 90. letech 20. století čelila kritice, protože spolupracovala s dodavateli zaměstnávajícími děti. Následkem této události *Nike* zkvalitnilo systém monitoringu a výběru jednotlivých článků dodavatelského řetězce a jako první podnikatelský subjekt začalo systematicky podávat informace o způsobech a podmínkách výroby (White, 2009).

Pavlík et al. (2010) upozorňuje na druhou roli CSR reportu, který může sloužit nejen jako prostředek komunikace se stakeholdery, ale i jako manažerský nástroj evidující pokrok v CSR aktivitách a určující nové strategie a cíle. Kvalitní report, který svou náplní převyšuje

zákonem stanovenou výroční zprávu, by měl obsahovat základní informace o dané organizaci, uznávané hodnoty a zásady odpovědného přístupu ke své činnosti, charakteristiku vztahů se skupinami stakeholderů a přehled CSR projektů a plánů. Tvorba reportů by měla také respektovat princip důvěryhodnosti, symbolizovaný např. ověřením třetí nezávislou stranou, úplností rozsahu reportování všech organizačních procesů s pozitivními i negativními dopady, spolehlivostí založené na měřitelnosti a porovnatelnosti uvedených výsledků, srozumitelností a pravidelností zveřejňování. Při sestavování CSR reportů může být nápomocný rovněž soubor indikátorů výkonnosti, návodů a pravidel vytvořený mezinárodní organizací *Global Reporting Initiative* (GRI), která uvedla již třetí generaci pravidel pod označením „*G3.1 Guidelines*“. Každá organizace si podle svého uvážení a relevantnosti vybere indikátory obsažené v reportu a v závislosti na uveřejněném množství informací je ohodnocena symboly A, B, C, přičemž při externím ověření se přidává „+“ (Global Reporting Initiative, 2013).

2.15 Metodický postup

V přípravné fázi bylo nutné prostudovat dostupnou odbornou literaturu a informační zdroje, ze kterých byla následně formulována teoretická východiska k problematice obsahové náplně CSR konceptu a podnikatelské etiky, aplikace celosvětových trendů CSR reportingu, certifikací a dalších možností prezentace CSR aktivit včetně doporučovaných postupů implementace CSR přístupu do strategie organizací. Speciální pozornost byla zaměřena na specifické charakteristiky českého prostředí zohledňující jeho vývojové etapy, působnost informačně-poradenských platforem v oblasti CSR a tradici předávání ocenění za úspěšné CSR projekty.

Následující fáze byla zaměřena na sběr kvalitativních a kvantitativních dat týkajících se nadačních subjektů registrovaných v nadačním rejstříku Ministerstva spravedlnosti České republiky, který je veřejně přístupný na informačním portálu *Justice.cz*. Důležité bylo zjistit strukturu zřizovatelů, jejich právní subjektivitu a státní příslušnost, jakož i účelové zaměření nadačních subjektů. Detailněji byly zkoumány firemní nadace a firemní nadační fondy působící v českém prostředí z těchto hledisek: právní formy zřizovatelů, názvu, roku založení, krajské příslušnosti sídla firemních nadačních subjektů, účelové orientace, finanční výše nadačního jmění a souhrnu poskytnutých darů za rok 2011, přístupu k dodržování stanovených zásad transparentnosti a otevřenosti, které se týkaly plnění zákonné povinnosti zveřejňování výroční zprávy za období 2011 a prezentace na vlastních internetových stránkách.

Výše zmiňovaná kritéria byla zjišťována metodou **obsahové analýzy** výpisů z nadačního rejstříku, výročních zpráv a ostatních zveřejněných dokumentů jednotlivých nadačních subjektů. Pokud byly výroční zprávy nedostupné, avšak k dispozici byl pouze kontakt na příslušný firemní nadační subjekt, tak byl prostřednictvím elektronické pošty odeslán doplňující dotaz. Získané datové soubory byly následně kvantifikovány a tříděny pomocí tabulek rozdělení četností. Zjištěné výsledky a závislosti mezi kategoriálními proměnnými byly interpretovány zejména graficky, naopak k popisu metrických proměnných byly využity základní statistické charakteristiky jako medián, modus, aritmetický průměr, maximum a minimum, včetně určení extrémně odlehklých hodnot. Pro zjištění statisticky významných rozdílů mezi počtem firemních nadací a firemních nadačních fondů byl proveden binomický test ověřující nulovou hypotézu, že četnosti jsou shodné, na 5% hladině významnosti. Veškeré statistické úkoly byly zpracovány pomocí odborného **programu SPSS verze 18**. Podle zjištěných závěrů analýzy firemních nadačních subjektů byly stručně charakterizovány příklady úspěšných CSR aktivit a projektů (Hindls et al., 1997; Hindls et al., 2002; Nový et al., 2006).

Další krok spočíval ve vzájemném porovnání veřejně prezentovaného CSR přístupu v rámci 10 nejjobdivovanějších organizací za rok 2012 vyhodnocených v anketě Czech Top 100. Metodou obsahové analýzy CSR reportů a internetových stránek byla zjišťována úroveň komplexnosti a obsahové náplně CSR přístupu, dále také získané certifikace, míra využívání etických nástrojů a filantropie, deklarované zásady vztahů k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům a dalším skupinám stakeholderů. Zjištěné údaje byly převedeny do kvantitativní podoby, která sloužila jako podklad pro identifikaci a formulaci příkladů účinných CSR praktik v podnikatelském sektoru (Nový et al., 2006).

Získané výsledky poskytly prvotní představu o aplikaci CSR konceptu v českém prostředí, jež byla doplněna údaji o zbývajících 90 organizacích oceněných v anketě *Czech Top 100* zjištěných a vyhodnocených obdobným metodickým postupem. Prezentované závěry a zjištění byly využity jednak k formulaci uplatňovaných trendů vycházejících z teoretických podkladů, příkladů dobré praxe, ale i nedostatků zatěžujících situaci v České republice, jejichž možné řešení bylo předmětem souboru doporučení a zlepšujících návrhů.

3 Zmapování uplatnění společenské odpovědnosti organizací v České republice

Průkopnictví v uplatňování principů CSR na českém území je přisuzováno **Tomáši Baťovi** (1876 – 1932), který založil společně se svými sourozenci Antonínem a Annou slavný obuvnický podnik a významně se zasloužil o rozvoj Zlína a okolního regionu. CSR byla zakomponována do podnikových procesů, strategií a vizí. Promítla se v základních hodnotách organizace, jako byly úcta k zaměstnancům a jejich rovnoprávnost, respektování obchodních partnerů a úředního aparátu, vysoká kvalita produktů a služeb za dostupné ceny, dodržování etických a právních norem včetně ochrany životního prostředí. Vysoké zisky prosperujícího podniku byly investovány nejen do dalšího rozšiřování výroby a diverzifikace obchodních činností, ale také do ekonomických, sociálních a environmentálních aktivit.

Firma Baťa měla vytvořený svůj vlastní bankovní systém, který zaměstnanci využívali jako způsob zhodnocování úspor a pohyblivé části mzdy, nebo jako prostředek umožňující půjčky. Naopak podnik získával touto cestou kapitál pro další rozvoj. Dále byla dodržována zásada týdenní splatnosti faktur, transparentního vyjednávání o cenách zboží a služeb a zákazu přijímání či poskytování úplatků. Ve výrobním procesu byla prosazována snaha šetrného hospodaření s materiálem a ostatními zdroji včetně času a byly podporovány inovace, výzkum a zlepšovateľské návrhy, které vycházely i od nejnižších hierarchických pozic (každému zaměstnanci příslušela finanční odměna za nápady a realizaci změn).¹¹ Důležitým bodem byl také systém vzdělávání zaměstnanců, ve kterém se Firma Baťa zaměřovala na výstavbu odborných škol a učilišť v původně zemědělsky orientovaném kraji. Organizace přebírala také odpovědnost za sociální situaci zaměstnanců ve formě *Baťova podpůrného fondu*, z jehož prostředků byla vybudována nemocnice a domy pro rodiny zaměstnanců, byly poskytovány příspěvky při narození dítěte, při péči o dlouhodobě nemocné apod. Charakter regionu byl výrazně změněn také množstvím kulturních, sportovních a dopravních investic (Petříková et al., 2008).

Doba útlumu přišla po skončení 2. světové války společně s komunistickým režimem, který považoval zlínský obuvnický závod za vrchol nežádoucí kapitalistické moci. Postupně byly znárodněny výrobní továrny v Polsku, Maďarsku, Jugoslávii, Bulharsku, Rumunsku

¹¹ V roce 1941 objevil Otto Wichterle, pracovník Baťova výzkumného ústavu, výrobu polyamidového vlákna – silonu. Po druhé světové válce začal Otto Wichterle působit na pražské Vysoké škole technologické, kde se dále věnoval výzkumné práci v oblasti výroby polymerů. Jeho nejznámějším objevem byly kontaktní čočky, které poprvé vyrobil v roce 1961 (Petříková et al., 2008).

i Československu. Od roku 1949 začalo fungovat nové označení národního podniku - Svit a změněn byl také název města Zlín na Gottwaldov. Firma Baťa však zcela nezanikla díky četným pobočkám nacházejícím se v zemích mimo socialistickou soustavu, které se stále vyvíjí pod vedením členů rodiny Baťů (Vojta, 2013).

V roce 1997 byla založena Tomášem Janem Baťou (synem T. Bati) **Nadace Tomáše Bati**, která v duchu Baťovských tradic podporuje projekty zaměřené na komunitní rozvoj v sociální i kulturní oblasti. Firma Baťa v současnosti působí v mnoha zemích světa, kde uplatňuje činnosti respektující potřeby lokálního prostředí. Mezi nejvýznamnější dlouhodobě podporované CSR aktivity patří např. boj s hladomorem, suchem a dětskými chorobami, podpora vzdělávání a SOS dětských vesniček v Africe a pomoc při odstraňování následků přírodních katastrof (Kunz, 2012).

Období komunistického režimu utlumovalo a omezovalo v duchu principů absolutní rovnosti a uniformity také společenský život v kontextu podpory veřejně prospěšných aktivit, filantropie a rozvoje nadačních subjektů (Šplíchalová, 2010). Koncept CSR začal opět výrazněji pronikat do českého prostředí společně s otevřením trhu nadnárodním podnikatelským subjektům v 90. letech 20. století. V roce 1994 vzniklo v Praze uskupení s názvem *Společnost pro etiku v ekonomice* při Národohospodářském ústavu Akademie věd ČR, díky kterému byly publikovány první překlady a samostatné studijní texty z oblasti podnikatelské etiky. Na pražské VŠE se etika v podnikání stala součástí výukových programů (Steinmann a Löhr, 1995). S postupem času a rovněž z důvodu proevropské integrace začaly v České republice fungovat ziskové i neziskové organizace, které mají společný cíl v podobě popularizace konceptu CSR, osvěty podnikatelského sektoru, podpory občanské společnosti a komunitní spolupráce (Kunz, 2012). Patrný je také trend oceňování a medializování nejzdařilejších společensky zodpovědných projektů, nejaktivnějších podnikatelských subjektů i jednotlivců na národní i evropské úrovni (viz Tab. 3.1).

3.1 Organizace zaměřující se na podporu CSR a nejvýznamnější ocenění společensky odpovědných aktivit v České republice

Od svého vzniku v roce 1991 působí v ČR nevládní nezisková organizace s názvem **Gender Studies, o.p.s.**, která funguje jako informační, konzultační a vzdělávací centrum v otázkách společenského postavení mužů a žen, harmonizace pracovního a rodinného života (worklife balance), diskriminace na trhu práce a v politice apod. V pražském sídle společnosti se nachází největší knihovna ve střední Evropě zaměřená na genderovou problematiku

a rovné příležitosti pro muže a ženy. Od roku 2004 je každoročně vyhlašována soutěž **Firma roku: rovné příležitosti** (viz Tab. 3.1), která oceňuje nejúspěšnější organizace komplexně přistupující k této problematice (Gender Studies, 2008).

V roce 1992 bylo založeno **Business Leaders Forum** (dále jen BLF), partnerská organizace *International Business Leaders Forum*, usnadňující mezisektorovou spolupráci a sdružující české i mezinárodní organizace, které usilují o zviditelnění konceptu CSR včetně dodržování etických postupů v podnikatelské praxi. Od roku 2002 je BLF zapojeno do sítě partnerů bruselské organizace *CSR Europe*, čímž došlo k výraznému zkvalitnění propagační a informační úrovně o nových poznatcích, možnostech a trendech v CSR. BLF rovněž spravuje webový portál *www.csr-online.cz* poskytující kompletní servis pro CSR manažery, leadery, studenty a média. Každoročně mohou subjekty, které zrealizovaly inovativní projektové záměry týkající se zlepšení životního prostředí, bezpečnosti práce a zdraví zaměstnanců a lokálního obyvatelstva, usilovat o již tradiční prestižní **Cenu Futurum** (viz Tab. 3.1), dříve s názvem *Cena zdraví a bezpečného životního prostředí* (Kunz, 2012).

Nevládní nezisková organizace **Transparency International – Česká republika**, která je součástí mezinárodní sítě *Transparency International* (dále jen TIC), se snaží od roku 1998 o systematické mapování stavu korupce v České republice a o její eliminaci pomocí aktivních zásahů, poskytování právního poradenství v občanské společnosti a prosazování změn v oblasti veřejné správy, legislativy, ale i v soukromém sektoru. Svými aktivitami usiluje o kultivaci českého prostředí, zvyšování transparentnosti ve státní správě a posílení etického přístupu k podnikání. TIC své výsledky monitoringu korupčního jednání promítá do *Indexu vnímání korupce*¹² (Corruption Perception Index; CPI) reflektující situaci ve veřejném sektoru podle stupně vnímání existence tohoto nežádoucího jevu mezi úředníky veřejné správy a politiky. CPI je ale kritizován pro nedostatečnost, protože poukazuje pouze na příjemce úplatků a opomíjí sklon jednotlivých exportujících států k uplácení, což se snaží zohlednit *Index plátců úplatků* (Bribe Payers Index, BPI) (Transparency International Česká republika, 2011a; Transparency International Česká republika, 2011b).

Fórum dárců se od svého založení v roce 1999 zabývá podporou filantropie v České republice, a to na úrovni nadací, nadačních fondů, firemních nadačních subjektů a dárcovství

¹² Index CPI v roce 2011 hodnotil 183 zemí světa na základě 17 zdrojů údajů od 13 nezávislých institucí. Na stupnici 0-10, kde 10 symbolizuje stát téměř bez korupce a 0 znamená vysokou míru korupce, získala Česká republika hodnocení 4,4, což ji společně s Namibií a Saúdskou Arábií zařadilo na 57. – 59. místo na světě. Trend vykazuje negativní charakteristiky a v rámci evropského srovnání Česká republika výrazně zaostává za vyspělými skandinávskými státy.

občanů. Tato organizace se dlouhodobě zaměřuje na posílení pozice nadací a nadačních fondů v české legislativě i v očích veřejnosti prostřednictvím *Asociace nadací Fóra dárců*, *Asociace nadačních fondů* a *Asociace firemních nadací*¹³, které vytvářejí prostor pro setkávání, spolupráci, vzájemnou výměnu zkušeností i návrhů a rovněž přispívají k propagaci dodržování zásad etického chování a jednání. Další důležitou iniciativou *Fóra dárců* je udělování *Známek kvality* s dobou platnosti 2 roky, identifikující nadační subjekty splňující požadavky v oblastech vedení a správy, zodpovědného a etického vystupování, otevřené komunikace se zřizovatelem a širokou veřejností, srozumitelnosti grantových pravidel a hospodaření (Kunz, 2012).

Fórum dárců společně s Asociací provozovatelů mobilních sítí podněcuje od roku 2004 rozvoj individuálního dárcovství formou systému **DMS** (Donors Message Service) – dárcovských SMS, které získaly oblibu pro svou jednoduchost, rychlost a nezávaznost k dalším povinnostem. Nový trend v českém prostředí symbolizuje on-line portál *darujspravne.cz*, který unikátním a revolučním způsobem stimuluje filantropické aktivity jednotlivců a zapojuje veřejnost do činností neziskových organizací, protože prověřuje a doporučuje subjekty a jejich iniciativy. Dárci mají jistotu, že investovali na správnou věc.

O obnovu tradice filantropických aktivit v České republice usiluje také **Nadace VIA** založená roku 1997 za účelem pokračování v činnosti české pobočky americké nadace *The Foundation for a Civil Society*, která působila v Československu od roku 1990. Jedním z úspěšných projektů *Nadace VIA* společně s *Nadací Vodafone Česká republika* a *Nadací České spořitelny* je provozování internetového portálu *darujme.cz*, který poskytuje důvěryhodný, komplexní a přehledný informační servis o možnostech dárcovství formou moderních platebních nástrojů. Od roku 1998 pravidelně uděluje *Nadace VIA* ve spolupráci s *The Kellner Family Foundation* a pod záštitou *Velvyslanectví spojených států amerických* cenu **VIA BONA** (viz Tab. 3.1) za individuální a firemní dárcovství (Nadace VIA, 2008).

Mezi další oblasti zájmu *Nadace VIA* spadá podpora komunitního života v českém prostředí, posilování neziskového sektoru a jeho profesionalizace, a to prostřednictvím grantových schémat a poskytování konzultací, koučinku nebo vzdělávání.

¹³ Dle údajů z roku 2011 sdružuje Asociace nadací Fóra dárců, založená roku 1999, 35 nadací (např. ADRA, Nadace Partnerství, Nadace VIA apod.), Asociace nadačních fondů, fungující od roku 2003, zastřešuje 21 nadačních fondů (např. Nadační fond Českého rozhlasu, Nadační fond Homolka aj.) a nejmladší Asociace firemních nadací a nadačních fondů, která vznikla v roce 2011, sdružuje 9 firemních nadačních subjektů (např. Nadace OKD, Nadace ČEZ, Nadace O2 aj.).

Byznys pro společnost má funkci odborné platformy, která od svého uvedení v roce 2010 sdružuje 36 podnikatelských subjektů uplatňujících ve svých činnostech principy trvalé udržitelnosti a CSR. Platforma každoročně organizuje soutěž **Top Odpovědná firma** (viz Tab. 3.1), kde jsou ve 14 kategoriích oceněny organizace dlouhodobě angažované v rozvoji společnosti, snižování dopadu na životní prostředí a inovativním přístupem k řešení dané problematiky. Byznys pro společnost se také podílí z titulu národního partnera *CSR Europe* na realizaci první evropské ceny s názvem **European CSR Awards**, kterou vyhlašuje *CSR Europe a Business in the Community* s podporou Evropské komise. Soutěž probíhá od prosince 2012 do června 2013 ve dvou kategoriích – *Partnerství malých a středně velkých firem* a *Partnerství velkých firem* (Byznys pro společnost, 2010).

Občanské sdružení **AISIS**, působící od roku 1999, systematicky přispívá realizací obecně prospěšných projektů k rozšiřování inovativního a kvalitního přístupu ke vzdělávání na školách a rovněž k rozvoji a propagaci tématu CSR v prostředí českých ziskových i neziskových organizací, kterým nabízí e-lerningové moduly, poradenství a mj. systém *How-to-Know* (H2K) pro vyhodnocení manažerské úrovně, procesů, kompetencí zaměstnanců a identifikaci silných a slabých stránek subjektu (Aisis, 2012).

Sdružení **Korektní podnikání** vzniklo za účelem podpory poctivého a slušného podnikatelského prostředí v České republice, a to ve smyslu dobrovolného dodržování kodexu Korektního podnikání členskými organizacemi s cílem zvýšit důvěru spotřebitelů ve vztahu k obchodním a reklamním praktikám podnikatelských subjektů a omezovat nekalé aktivity poškozující zájmy členů sdružení a ostatních účastníků trhu. Korektní podnikání spolupracuje se **Sdružením českých spotřebitelů** v tématech ochrany spotřebitelů a mimosoudního řešení spotřebitelských sporů a participuje při organizaci **Národní ceny ČR za CSR** (viz Tab. 3.1), kterou garantuje **Rada kvality ČR**, což je odborná sekce občanského sdružení **Česká společnost pro jakost**. Toto ocenění, vyhlašované pravidelně od roku 2009 ve 2 kategoriích: *Společensky odpovědná firma* a *Společensky odpovědná organizace*, je udělováno na základě výsledků českého modelu hodnocení CSR (metoda Korp)¹⁴, který prosazuje systematické uplatňování CSR v rámci managementu a kombinuje metodické poznatky z Modelu excelence EFQM a Modelu CAF (*Common Assessment Framework*) s principy CSR reportingu podle GRI aj (Korektní podnikání, 2002 – 2013).

Etické fórum České republiky se od svého založení v roce 1999 zaměřuje na podporu výchovných, vzdělávacích a publikačních aktivit v oblasti etiky, morálky a slušnosti


¹⁴ Model Korp byl vytvořen sdružením Korektní podnikání ve spolupráci se Sdružením pro oceňování kvality.


v celospolečenském měřítku. Od roku 2006 toto občanské sdružení vyhlašuje a organizuje program **Podnik Fair Play**, který přispívá k rozvoji etického chování podnikatelských subjektů směřujícímu ke standardům ve vyspělých státech EU. Hodnocení účastníků je založeno na nezávislém etickém auditu probíhající třífázově v časovém horizontu 3 let, přičemž pozitivně oceněné organizace získávají právo využívat titul *Podnik Fair Play* a čerpat konkurenčních výhod z něj plynoucích. Nedílnou součástí podmínek účasti v programu je uhrazení poplatků spojených s administrativními náklady a realizací etického auditu (výše poplatku se odvíjí od počtu zaměstnanců, nebo ročního obrátu podniku).

Významnou úlohu v propagaci a rozvoji dobrovolnictví v České republice zastává národní dobrovolnické centrum **HESTIA**, které usiluje o zvyšování kvality dobrovolnických programů, rostoucí profesionalitu lidí pracujících s dobrovolníky, snadnější spolupráci podnikatelské a neziskové sféry v rámci konceptu CSR a možností firemního dobrovolnictví.

Podnikatelské subjekty mohou mj. využít také placených poradenských a vzdělávacích služeb společností **CG Partners, s.r.o.** nebo **CSR Consult, s.r.o.**, které nabízí komplexní informační servis v oblastech řízení a správy organizací (corporate governance), managementu kultury a etiky, implementace CSR na strategické úrovni a risk managementu (Krymláková et al., 2009).

Tab. 3.1: Přehled nejvýznamnějších CSR ocenění udělených za rok 2012 (Byznys pro společnost, 2012; Cena Futurum, 2012; Gender Studies, 2012; Korektní podnikání, 2012; Nadace VIA, 2012)

<p>TOP Odpovědná velká firma 2012</p>  <p>TOP ODPOVĚDNÁ FIRMA 2012 cena Byznysu pro společnost</p>	<p>Vítězem se stala stavební firma Skanska, a.s. díky svému komplexnímu přístupu k udržitelnému podnikání, reportingu a zlepšování prestiže oboru. Skanska má stanovená přísná a jasná kritéria v oblasti etiky a podporuje transparentnost veřejných zakázek v ČR.</p> <p>Společnost OKD, a.s. se umístila na 2. místě a 3. příčku získala firma Siemens, s.r.o.</p>
<p>TOP Odpovědná malá firma 2012</p>	<p>První chodská stavební společnost, s.r.o. získala prestižní titul za dlouhodobý a různorodý přístup k CSR aktivitám, do nichž zapojuje také své zaměstnance (projekt <i>První chodská kapka krve</i> nebo projekt <i>Schody do života</i> – zaměstnávání dětí z dětských domovů).</p>
<p>Odpovědný hotel a restaurace 2012 (Cena společnosti Plzeňský Prazdroj)</p>	<p>Vítězný OREA Wellness Hotel Santon považuje CSR jako nezbytnou součást svého působení v Brně, kde organizuje farmářské a bylinkové trhy společně s Festivalem zdraví a pohody (součást projektu <i>Brněnské dny pro zdraví</i>).</p>
<p>Regionální obchodník roku 2012 (Cena ministra zemědělství ČR)</p>	<p>Oceněné obchodní družstvo KONZUM – Ústí nad Orlicí podporuje prodej výrobků regionálních producentů v rámci svého projektu <i>Jsme tu doma</i>.</p>

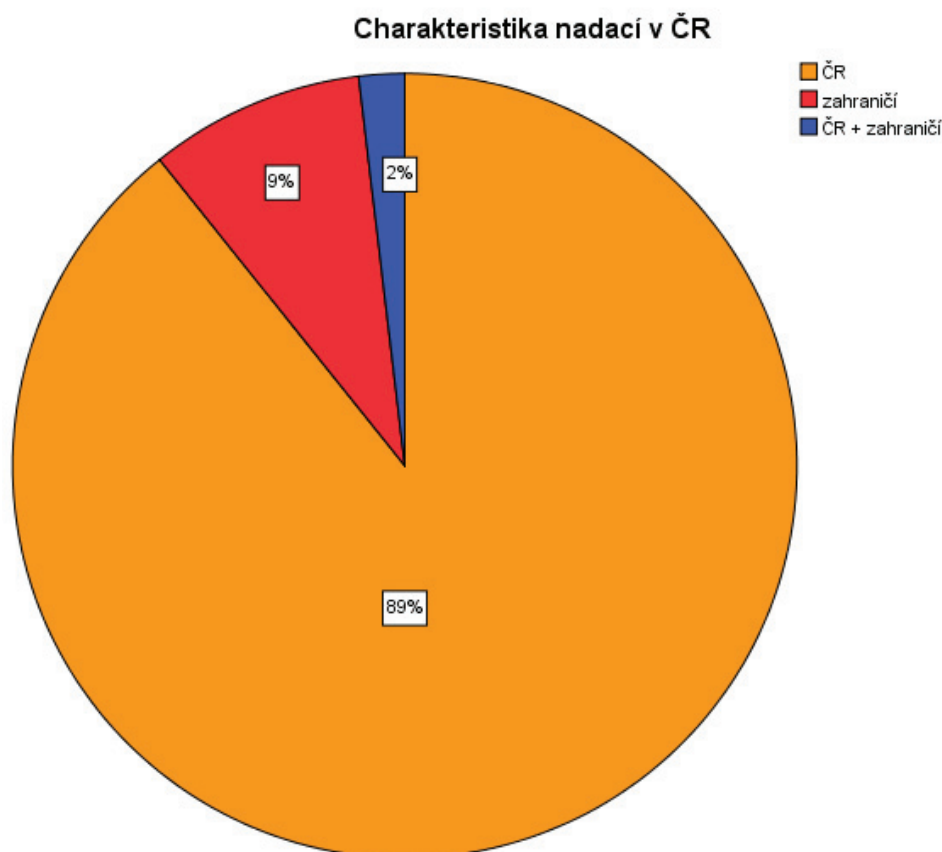
Společensky prospěšný projekt 2012 (Cena společnosti New World Resources)	Cenu za inovativní projektový záměr rozvíjející společnost a místní komunitu získala firma Accenture, s.r.o. za svůj program <i>Accenture Academy</i> , který pomáhá mladým lidem z dětských domovů získat práci a pracovní zkušenosti.
Firma vstřícná seniorům 2012 (Cena společnosti GlaxoSmithKline)	Společnost Škoda Auto, a.s. byla oceněna za svůj speciální <i>Program Seniority</i> , který se zabývá mj. vhodností pracovních pozic pro seniory, zajišťuje preventivní programy pro upevňování zdraví a vytváří chráněné pracovní pozice pro tuto skupinu zaměstnanců.
Pracoviště budoucnosti 2012 (Cena společnosti LMC)	Vítězný DELL Computer, s.r.o. rozvíjí možnosti práce mimo kancelářské prostory společnosti, čímž přispívá k větší harmonizaci pracovního a osobního života zaměstnanců.
Nejangažovanější zaměstnanci 2012 (Cena pojišťovny Kooperativa)	Zaměstnanci Skupiny ČEZ z celé ČR se zapojují do dobrovolnictví nebo přispívají finanční částkou na aktivity neziskových organizací či mimořádné události.
Firma a město 2012 (Cena Veolia Voda Česká republika)	Titul získal projekt Orlová – Sídliště žije (OKD) , který podporuje obnovu komunitního života a dobrých sousedských vztahů v městských zástavbách.
Leader v životním prostředí 2012 (Cena společnosti Tetra Pak Česká republika)	Firma ČSAD Havířov, a.s. byla oceněna za provoz autobusů s pohonem na stlačený zemní plyn (CNG), vybudování čerpací stanice tohoto paliva a snížení energetické náročnosti budov, což přispívá k omezování dopadů činnosti firmy na životní prostředí.
Odpovědný produkt a marketing 2012 (Cena společnosti Tchibo Praha)	Vítězná Telefónica Czech Republic, a.s. se zaměřuje na péči o handicapované zákazníky prostřednictvím speciálních zařízení a linek, vzdělávacích programů pro pracovníky aj.
Největší firemní dárcce roku 2012 (Cena Fóra dárců)	Cenu za největší objem poskytnutých prostředků, věnovaných na řešení společenských problémů a podporu veřejně prospěšného sektoru získala společnost ČEZ, a.s. , která věnovala 376 769 964 Kč .
Nejštědřejší firemní dárcce roku 2012 (Cena Fóra dárců)	Vítězem kategorie se stala firma Johnson&Johnson, s.r.o. , u které poměr výše poskytnutých prostředků vůči tržbám dosáhl hodnoty 0,79 % .
	<p>Ocenění VIA BONA 2012 si za filantropické aktivity v kategorii malých a středních firem převzala společnost MIBCON, a.s., která dlouhodobě podporuje Nadační fond Klíček zaměřující se na pomoc hospitalizovaným, vážně a nevléčitelně nemocným dětem a jejich blízkým.</p> <p>V konkurenci velkých firem zvítězilo KPMG Česká republika, s.r.o. za významnou strategickou pomoc ekologickému Sdružení Tereza.</p> <p>Cenu za podporu konkrétního projektu získalo OKD, a.s., které se systematicky zabývá pracovní integrací lidí s handicapem a podporuje chráněné pracovní dílny.</p>

	<p>Vítězem 21. ročníku Ceny Futurum 2012 se stala brněnská společnost WATERSAVERS, s.r.o., která uvedla na trh zařízení na úsporu vody. Díky snadné instalaci na kuchyňské či koupelnové vodovodní baterie a bez snížení komfortu uživatelů dochází k úspoře vody, energie a finančních prostředků. 2. místo získala firma BOSCH DIESEL, s.r.o. za projekt týkající se minimalizace odpadů a v pořadí 3. příčku obsadil Ing. Jiří Figura s návrhem křesla Diogenes, které využívá tepelnou energii lidského těla a zabraňuje tak přetápění místnosti.</p>
	<p>Národní cenu ČR za společenskou odpovědnost organizací získala v kategorii Společensky odpovědná firma ČSAD LOGISTIK Ostrava, a.s. – nákladní divize, v kategorii Společensky odpovědná organizace byla oceněna Diecézní charita opavsko-ostravská, Městský úřad města Třinec, Střední odborná škola a Střední odborné učiliště technické, Třemošnice a Šance na vzdělání, o.p.s.</p>
	<p>Firmou roku 2012 v rovných příležitostech se stala společnost T-Mobile Czech Republic, a.s. díky svému komplexnímu přístupu k dané problematice, rostoucímu počtu žen v řídících pozicích a programu managementu rodičovské dovolené. 2. příčku obsadila GE Money Bank, a.s., následovaná stavební firmou Průmstav, a.s.</p>

3.2 Charakteristika nadací v České republice

Dle oficiálního informačního portálu *Justice.cz*, který je provozován pod záštitou Ministerstva spravedlnosti České republiky, je ke dni 1. 2. 2013 na území České republiky zaregistrováno do nadačního rejstříku 394 nadací, z nichž 22 je v likvidaci. 372 nadačních subjektů se stalo předmětem podrobnější analýzy. Graf 3.1 demonstruje procentuální rozdělení nadací podle státní příslušnosti jejich zřizovatelů, přičemž je jasně patrná převaha tuzemských nadací, které představují přibližně 89 % (v absolutním vyjádření se jedná o 332 subjektů). Zahraniční nadace zaujímají 9 % (absolutně 33 subjektů) a nadace se smíšenou česko-zahraniční zřizovatelskou základnou reprezentují zbylé 2 % (absolutně 7 subjektů). Nejrozsáhlejší skupinu zahraničních zřizovatelů tvoří občané, podnikatelské subjekty a jiné nadace z USA, které spravují celkem 10 nadací působících v České republice. Následují zástupci Švýcarska (6 nadací), Německa (4 nadace) a Nizozemí (3 nadace). Státní celky jako jsou Austrálie, Dánsko, Francie, Itálie, Japonsko, Lichtenštejnsko, Monako, Rusko, Španělsko a Švédsko spravují 1-2 nadace. Při detailnějším pohledu je patrná většina vyspělých evropských států, členů Evropské unie, a minimum asijských.

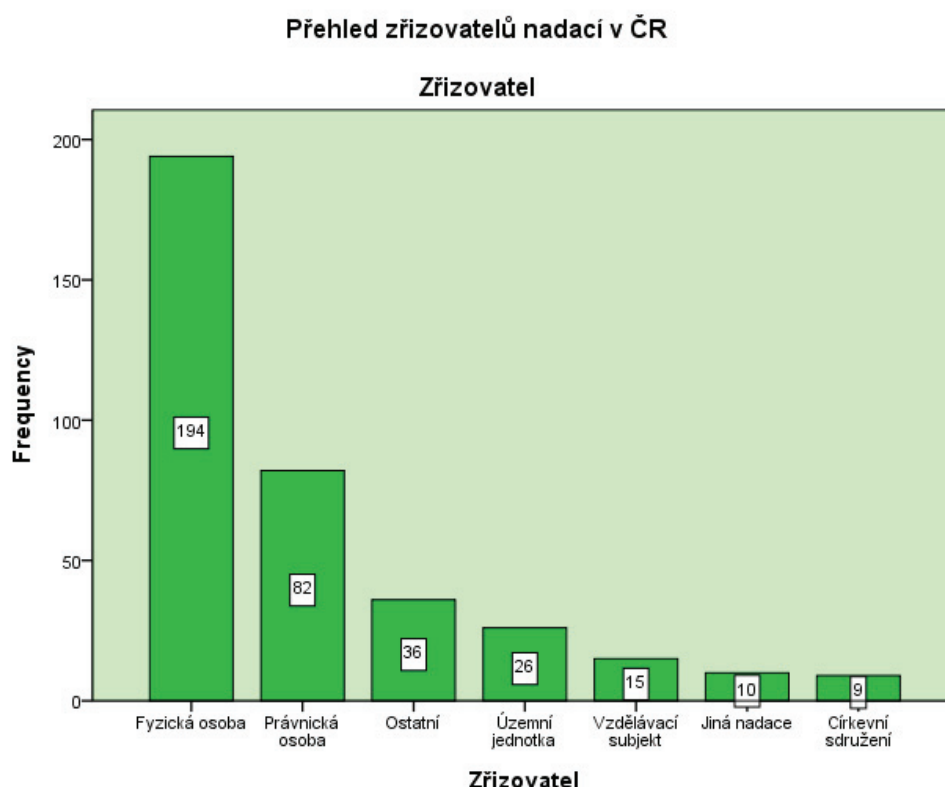
Graf 3.1: Charakteristika nadací v České republice (zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), N=372



Graf 3.2 zachycuje obsazení 7 kategorií zřizovatelů nadací v České republice, přičemž nejvýznamnější skupinu, zaujímající 52% podíl, představují fyzické osoby, které zakládají nadační subjekt buď jednotlivě, nebo ve více lidech. Platná legislativa stanovuje zřizovatelům povinnost vytvořit základní nadační jmění v minimální výši 500 000 Kč, což je pravděpodobně pro tuto kategorii administrativně nejméně náročné. Další skupinu představují právnické osoby zřizující firemní nadace, kterým je podrobněji věnována kapitola 3.2.1. Do kategorie s názvem *ostatní* jsou zahrnuty odborové, profesní a sportovní svazy, fondy, občanská sdružení a ministerstva, včetně účelové spolupráce fyzických osob a výše zmiňovaných asociací. Dále následují územní jednotky představované městy, městskými částmi a obcemi, které jsou v roli zřizovatelů nadací. Skupina vzdělávacích subjektů je reprezentována zástupci všech stupňů škol a také centry speciálního vzdělávání. Procentuální vyjádření jednotlivých kategorií je uvedeno v příloze č. 2.

Nejvíce českých i zahraničních zřizovatelů patří shodně do kategorie fyzických osob. Zástupci zahraničních zřizovatelů se dále řadí pouze mezi právnické osoby, jiné nadace a neziskové organizace (viz příloha č. 3).

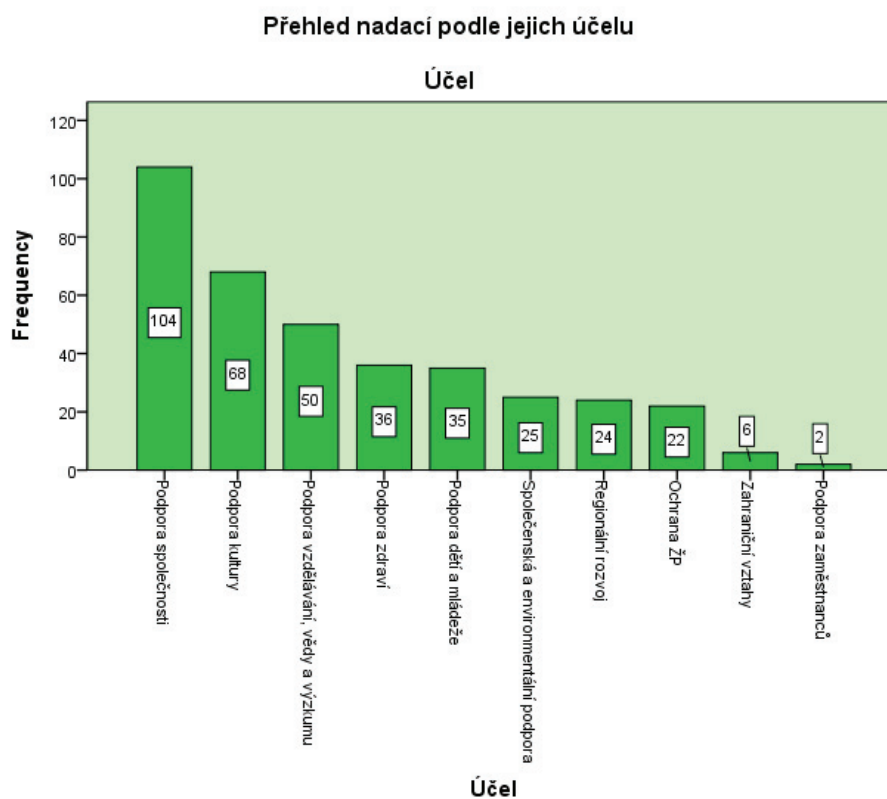
Graf 3.2: Přehled zřizovatelů nadací v České republice (zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), N=372



V grafu 3.3 je zobrazeno rozčlenění nadací podle jejich účelu a cílů, které si stanovily. Celkem 104 nadací (28 %) se věnuje podpoře společnosti ve smyslu šíření morálních a duchovních hodnot, rozvoje občanské společnosti a demokratických principů, prosazování dodržování lidských práv a svobod, pomoci handicapovaným a jinak sociálně vyloučeným osobám, podpory komunitní spolupráce a neziskového sektoru. 68 nadací (18 %) se zabývá podporou kulturního života, zachováním nebo obnovou uměleckých děl, sbírek, odkazů umělců, včetně historických budov a jiných památek. 50 nadačních subjektů (13 %) se věnuje systematické pomoci nadaným studentům či vzdělávacím subjektům, výzkumným centrům a vědeckým pracovištím. 36 nadací (10 %) se zaměřuje na zkvalitnění zdravotnické péče a služeb, společně s jejich dostupností, dále na zlepšení lékařských postupů a metod, propagaci zdravého životního stylu a výživy nebo sportu. Přibližně stejný počet nadací se zabývá podporou dětí a mládeže převážně ze znevýhodněných rodinných podmínek nebo ústavní péče a dětí mentálně či psychicky handicapovaných. 25 nadačních subjektů (7 %) má širší portfolio účelové orientace při řešení jak společenských, tak environmentálních otázek. Srovnatelné množství nadací se koncentruje na regionální rozvoj a na ochranu životního prostředí, pomoc ohroženým živočichům, rekultivaci krajiny a ekologizaci společnosti. Přibližně 2 % nadací se zaměřují na podporu česko-zahraničních vztahů nebo zaměstnanců.

Zřizovatelé z kategorie fyzických osob se nejčastěji zaměřují na podporu společnosti, kultury a zdraví. Podobné tendence jsou patrné i u nadací založených jinými nadacemi a ostatními subjekty. Nadace právnických osob se nejvíce soustředí na společenské a environmentální cíle a zvyšování úrovně vzdělávání, vědy a výzkumu. Územní jednotky orientují své nadace převážně ve smyslu regionálního rozvoje, zachování kulturních tradic a obnovy či správy historických objektů. Z krajských měst mají nadace zřízeny České Budějovice, Plzeň, Karlovy Vary a Praha. Vzdělávací subjekty využívají nadace jako prostředek k získání materiálních nebo finančních příspěvků na provoz, výbavu, podporu talentovaných studentů ze sociálně slabších rodin nebo na zkvalitnění a rozšíření škály poskytovaných služeb. V akademické sféře spravují vlastní nadace např. ČVUT v Praze, UK Praha, Masarykova univerzita v Brně. Nadace založené církevními sdruženími se nejčastěji zabývají sociální pomocí znevýhodněným osobám, seniorům a handicapovaným jedincům a také šířením duchovních hodnot a zásad. Podrobnější grafické zpracování se nachází v přílohách č. 4 - 10. Cíl podporovat a rozvíjet společnost a kulturu je prioritou shodně pro české i zahraniční zřizovatele.

Graf 3.3: Přehled nadací podle jejich účelu (zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), N=372



3.2.1 Firemní nadace

Dle informačního portálu *Justice.cz* je ke dni 1. 2. 2013 na území České republiky zaregistrováno do nadačního rejstříku 82 firemních nadací, které jsou založeny z 93 % domácími a 7 % zahraničními právníckými osobami. 48 % firemních nadací je zřizováno akciovými společnostmi (39 nadací v absolutním vyjádření), následujících 30 % tvoří nadace založené společnostmi s ručením omezeným (absolutně 25 nadací) a 12 % představuje funkční spojení těchto dvou právních forem společností. Tedy vyjádřeno souhrnně, 90 % nadací je zřizováno akciovými společnostmi nebo společnostmi s ručením omezeným. Zbývající 3 % nadací jsou zřizovány družstvy vystupujícími samostatně nebo v kombinaci s jinými kapitálovými společnostmi. Žádný firemní nadační subjekt není založen komanditní nebo veřejnou obchodní společností, z čehož vyplývá zřejmá převaha kapitálových společností nad osobními (viz příloha č. 11).

21 nadací (přibližně 26 %) je pojmenováno shodně jako jejich zřizovatelé, což je možné interpretovat jako jasnější a marketingově výraznější formu komunikace společensky odpovědných aktivit a přístupu. Jedná se např. o *Nadaci OKD*, dále o *Nadaci Kooperativa*, *Nadaci České spořitelny*, *Nadaci ČEZ*, *Nadaci O2*, *Nadaci Vodafone Česká republika* aj. Zbylé nadace nesou ve většině případů symbolický název, který vystihuje jejich zaměření a cíle, což může být srozumitelnější pro stakeholdery, avšak naopak odsunuje do pozadí zřizovatele, např. *Nadace Nový domov*, *Nadace pro rozvoj vzdělávání*, *Nadace cesta bez bariér*, *Nadace barokního divadla zámku Český Krumlov* apod.

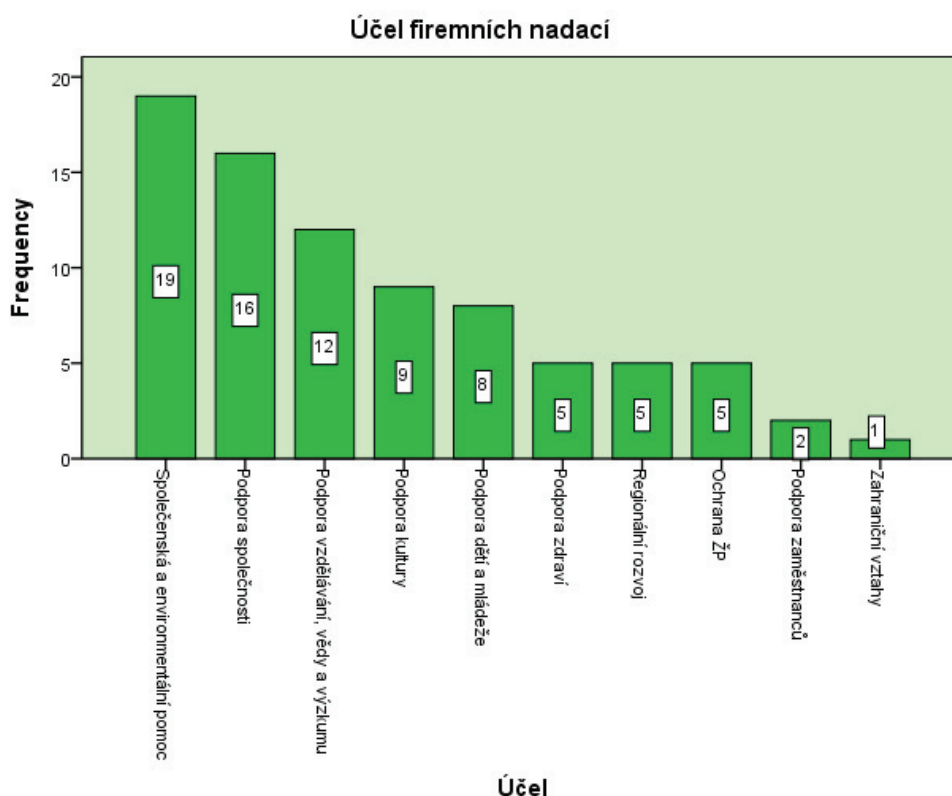
38 firemních nadačních subjektů (48 %) sídlí v hlavním městě Praha, 7 nadací (9 %) má sídlo v Moravskoslezském kraji a 6 nadací funguje v Jihomoravském, Jihočeském a Libereckém kraji. Ve zbylých krajích České republiky kromě Pardubického, kde nesídlí žádná nadace, se počet firemních nadací pohybuje v rozmezí od 4 do 1 (viz příloha č. 12). Nejvíce nadací (17 subjektů) bylo založeno v roce 1999. V první dekádě 21. století bylo v letech 2002 (8 subjektů) a 2005 (7 subjektů) registrováno největší množství nadací. V roce 2012 bylo zřízeno 5 nadačních subjektů, přičemž od roku 1999 je patrná spíše sestupná tendence v počtu nadací (viz příloha č. 13).

Dle platné české legislativy v podobě zákona č. 158/2010 Sb. O nadacích a nadačních fondech je povinna každá nadace po dobu svého trvání udržovat celkovou hodnotu nadačního jmění v minimální výši 500 000 Kč. Jmění firemních nadačních subjektů dosahuje v průměru hodnoty 10 789 986 Kč, přičemž nejčastěji je dodržována právě hranice 500 000 Kč, která

zároveň představuje hodnotu mediánu zobrazujícího střed datového souboru. Největším nadačním jménem ve výši 501 000 000 Kč disponuje *Nadace České spořitelny*, následovaná *Nadací Preciosa* (100 754 000 Kč) a *Nadací OKD* (53 000 000 Kč).

Graf 3.4 zobrazuje přehled firemních nadací podle jejich účelové orientace. Charakteristickým rysem tohoto typu nadací je jejich širší zaměření, neboť z celkového počtu 25 společensko-environmentálních nadací působících v českém prostředí je jich 19 firemních (např. *Nadace České spořitelny*, *Nadace České pojišťovny*, *Nadace Crocodile* aj.). V absolutním vyjádření se dále 16 nadací věnuje podpoře společnosti v duchu prosazování občanských svobod a práv v demokratické společnosti, pomoci handicapovaným jedincům, cizincům, občanům v sociální i hmotné nouzi nebo rozvoji komunitní spolupráce a neziskových organizací (např. *Nadace Agrofert Holding*, *Nadace 02*, *Nadace Komerční banky – Jistota* apod.). 12 nadačních subjektů se prioritně zaměřuje na podporu vzdělávání, vědy a výzkumu nejčastěji v oborech, ve kterých podnikají (např. *Nadace Asociace hotelů a restaurací České republiky*, *Nadace 17. listopadu*, která finančně podporuje studenty Stavební fakulty ČVUT nebo *Nadace Machinery Fund* přispívající na zkvalitnění a popularizaci studia strojírenských oborů). U firemních nadací není patrná převažující podpora kulturních hodnot, tradic a památek ani podpora dětí a mládeže vyrůstajících bez rodinného zázemí a v sociálně znevýhodněných podmínkách či orientace na regionální rozvoj. Pouze 2 nadace byly zřízeny za účelem pomoci a podpory zaměstnancům. Jedná se o *Nadaci Solidarity*, která vytváří lepší pracovní i životní podmínky pro zaměstnance v chemickém průmyslu, a *Nadaci GEE-GEE* podporující zaměstnance společnosti Unicorn, a.s. a jejich rodinné příslušníky.

Graf 3.4: Přehled firemních nadací podle jejich účelu (zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), N=82



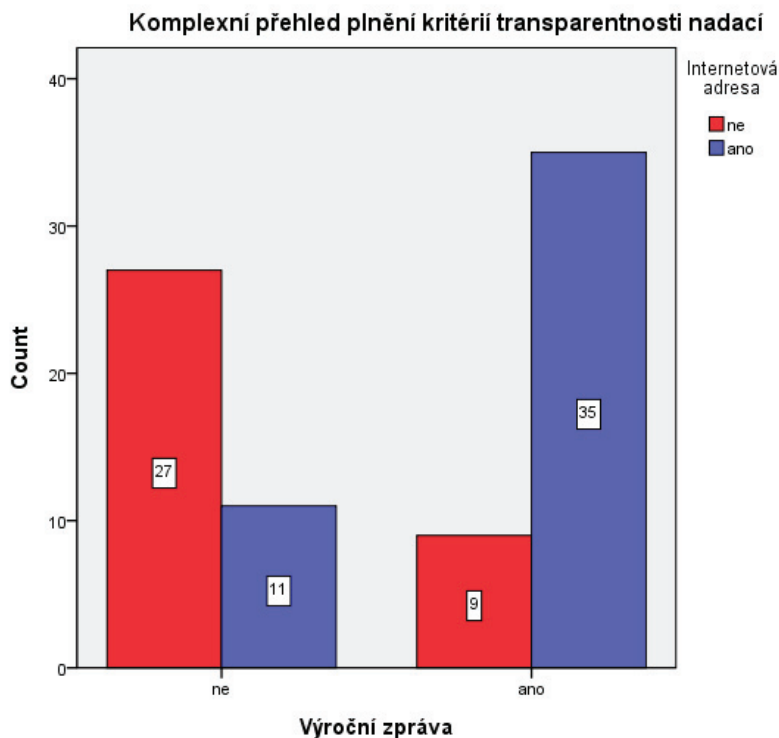
3.2.2 Transparentnost firemních nadací

Transparentnost činnosti firemních nadací s ohledem na dostupnost informací pro stakeholdery a ostatní zástupce veřejnosti byla posouzena pomocí dvou kritérií, reprezentovaných fungujícími internetovými stránkami nadačního subjektu a zveřejněnou výroční zprávou za rok 2011 buď přímo ve sbírce listin na portálu *Justice.cz*, nebo jako součást internetové prezentace. 46 nadací (56 %) komunikuje prostřednictvím vlastních internetových stránek, kde uvádí stručnou základní charakteristiku svých cílů, podpořených projektů, nové grantové výzvy a pokyny pro zájemce a žadatele. 36 nadací (44 %) není dostupných na internetu, nebo nemají funkční webové stránky. 44 nadačních subjektů (54 %) zpřístupnilo svou výroční zprávu za rok 2011, ve které deklarují své aktivity, přehled hospodaření, přijaté a poskytnuté nadační dary atd. Kredibilita obsahu výroční zprávy byla ve většině případů podpořena také dodatkem o výroku nezávislého auditora. 32 nadací (39 %) výroční zprávy nezveřejnilo, což může signalizovat úpadek či zánik nadace, nebo nedodržení povinnosti vypracování výroční zprávy. Je důležité poznamenat, že 6 subjektů vzniklo až v roce 2012 a 2013, a tudíž zatím nezveřejnily žádnou výroční zprávu (viz přílohy č. 14 - 15).

Z grafu 3.5, poskytujícího přehled plnění dvou výše zmiňovaných hledisek, je patrné, že 35 nadací (přibližně 43 %) se prezentuje na internetu a potvrzuje svou činnost oficiální výroční zprávou. 18 firemních nadací (22 %) splnilo alespoň jedno kritérium, z čehož 9 nadací má internetové stránky, ale neposkytuje výroční zprávu, a 9 nadací uveřejňuje výroční zprávu, ale neprezentuje se na internetu. 23 nadací (zhruba 28 %) není k dispozici na internetu, ani neuvádí svou výroční zprávu, je tedy sporné, zda tyto subjekty jsou schopné dosahovat svých cílů a být společensky prospěšné. Z 6 nadací (7 %) založených po roce 2011 mají pouze 2 vlastní internetovou prezentaci.

V roce 2011 bylo 47 nadačními subjekty přerozděleno celkově 392 400 745 Kč, což tvoří v průměru 8 348 952 Kč nadačních příspěvků a darů poskytnutých jednou nadací. Hodnota mediánu, rozdělujícího datový soubor na dvě stejně početné poloviny, byla stanovena na 11 067 784 Kč. Je zřejmé, že nejméně 50 % firemních nadací poskytlo větší nebo shodnou částku v porovnání s mediánem. Nejvíce finančních prostředků ve výši 171 323 000 Kč poskytla v roce 2011 *Nadace ČEZ*, což představuje 46 % celkového objemu všech nadačních darů. Následuje *Nadace OKD*, která rozdělila 56 520 007 Kč (přibližně 15 %), a *Nadace Machinery Fund* (22 500 000 Kč, tvořících 6 %). Nebyla prokázána lineární závislost mezi výší nadačního jmění a hodnotou poskytnutých příspěvků v roce 2011.

Graf 3.5: Komplexní přehled plnění kritérií transparentnosti nadací (zdroj dat: *Justice.cz*, 1. 2. 2013), N=82



3.2.3 Firemní nadační fondy

Dle informačního portálu *Justice.cz* je ke dni 1. 2. 2013 na území České republiky zaregistrováno do nadačního rejstříku 1237 nadačních fondů, z čehož 62 subjektů je v likvidaci. 110 nadačních fondů je zřizováno právníckými osobami, což představuje přibližně 9 % z celkového počtu registrovaných subjektů po odečtení likvidovaných fondů. Firemní nadační fondy jsou založeny s výjimkou jednoho česko-německého nadačního fondu domácími podnikatelskými subjekty. 55 % nadačních fondů (60 subjektů) je zřizováno společnostmi s ručením omezeným, dále 40 % nadačních fondů (44 subjektů) je spravováno akciovými společnostmi. Ve 3 % nadačních fondů se objevuje spojení těchto dvou typů kapitálových obchodních společností, přičemž zbývajících 2 % jsou tvořena družstvem a spoluprací akciové a komanditní společnosti. Je tedy zřejmá naprostá převaha (98 %) kapitálových společností na zřizovatelských pozicích nad osobními obchodními společnostmi (viz příloha č. 16).

36 nadačních fondů (33 %) nese stejný název jako jejich zřizovatelé, čímž jednoznačně spojují společensky odpovědný přístup nadačního fondu a podnikatelského subjektu (např. *Nadační fond Tesco*, *Nadační fond Dalkia Česká republika*, *Nadační fond Avast* aj.). 74 nadačních subjektů (67 %) je pojmenováno symbolicky (např. *Nadační fond schody do života*, *Nadační fond pro Vaše srdce*, *Nadační fond Cesta naproti* apod.).

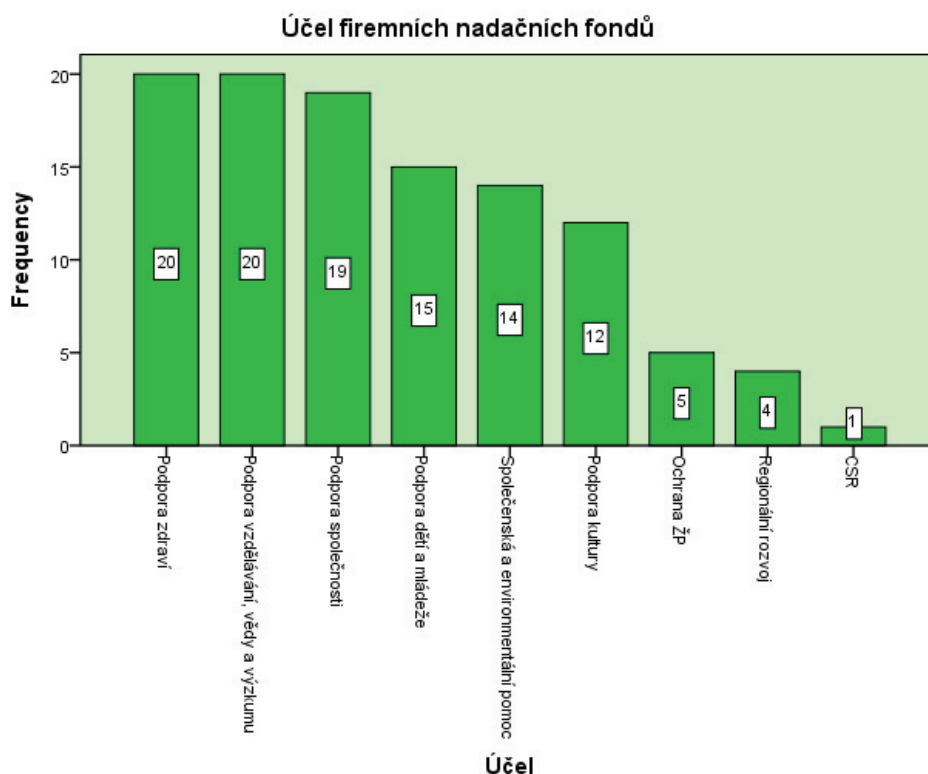
50 firemních nadačních fondů (přibližně 46 %) sídlí v hlavním městě Praha, dalších 15 nadačních subjektů (14 %) má své sídlo v Moravskoslezském kraji a 10 nadačních fondů (9 %) funguje v Jihomoravském kraji. Ve všech zbývajících krajích České republiky kromě Karlovarského, kde má své sídlo pouze 1 nadační fond, sídlí alespoň 2 firemní nadační fondy. Nejvíce nadačních fondů (absolutně 46 subjektů) bylo založeno v letech 2007 – 2010. Významný byl také rok 1999, kdy bylo zřízeno 12 firemních nadačních fondů. Současný trend dvou posledních let (2011, 2012) vykazuje sestupnou charakteristiku (viz přílohy č. 17 - 18).

Na rozdíl od nadací nejsou nadační fondy povinny dodržovat minimální hranici hodnoty nadačního jmění. Jmění firemních nadačních subjektů dosahuje v průměru hodnoty 2 491 762 Kč, přičemž nejčastěji dosahuje nadační jmění výše 10 000 Kč. Hodnota mediánu, který s ohledem na charakter dat má lepší vypovídací úroveň, dosahuje 44 800 Kč, tedy 50 % nadačních fondů vložilo jmění vyšší nebo shodné s mediánem a naopak. Největším nadačním jměním ve výši 250 000 000 Kč disponuje *Nadační fond Dalkia pro životní prostředí*,

následovaný *Nadačním fondem Hyundai* (5 000 000 Kč). Nejnižší nadační jmění v hodnotě 500 Kč vložil mj. *Nadační fond Tesco*.

Graf 3.6 demonstruje účelové zaměření firemních nadačních fondů. Nejvíce nadačních fondů (20 subjektů reprezentujících 18 %) se zaměřuje na podporu zdraví obyvatel, propagaci zdravého životního stylu, zkvalitňování léčebných metod, vybavení nemocnic, politiky BOZP nebo vzdělávání zdravotnického personálu. Do této kategorie patří mj. *Nadační fond Krajské zdravotní, a.s.* sdružující nemocnice Ústeckého kraje, *Nadační fond Medicus* zřizovaný Karvinskou hornickou nemocnicí, a.s. či *Nadační fond Tomáš* zaměřený na pomoc obětem pracovních úrazů ve stavebnictví, jehož zřizovatelem je Skanska, a.s. Následujících 20 nadačních subjektů se zabývá podporou vzdělávání, vědy a výzkumu. Zřizovateli jsou nejčastěji právnické osoby, usilující o pomoc státním školským zařízením, nebo se jedná o soukromé školy, které vystupují jako podnikatelské jednotky. 19 firemních nadačních fondů (17 %) se koncentruje na podporu celospolečenských cílů (např. *Nadační fond Dalkia Humain* nebo *Nadační fond Microfinance* aj.). 15 nadačních subjektů (14 %) se zaměřuje na podporu dětí a mládeže ve smyslu zlepšování životních podmínek v dětských domovech, rozšiřování možností trávení volného času, pomoc handicapovaným a ostatním znevýhodněným jedincům. Mezi významné zástupce této kategorie se řadí *Nadační fond Albert* podporující dětské domovy a *Nadační fond Emil* zajišťující sportovní aktivity pro handicapované děti. Tématu společenské a environmentální pomoci se věnuje 14 nadačních fondů, na podporu kultury se orientuje 12 subjektů. Ochrana přírody a regionálnímu rozvoji se věnuje přibližně 4x méně nadačních fondů. Na oblast praktické aplikace konceptu CSR a dalších manažerských technik se zaměřuje pouze jediný zástupce firemních nadačních subjektů, jedná se o *Nadační fond GRID*.

Graf 3.6: Přehled firemních nadačních fondů podle jejich účelu (zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), N=110



3.2.4 Transparentnost firemních nadačních fondů

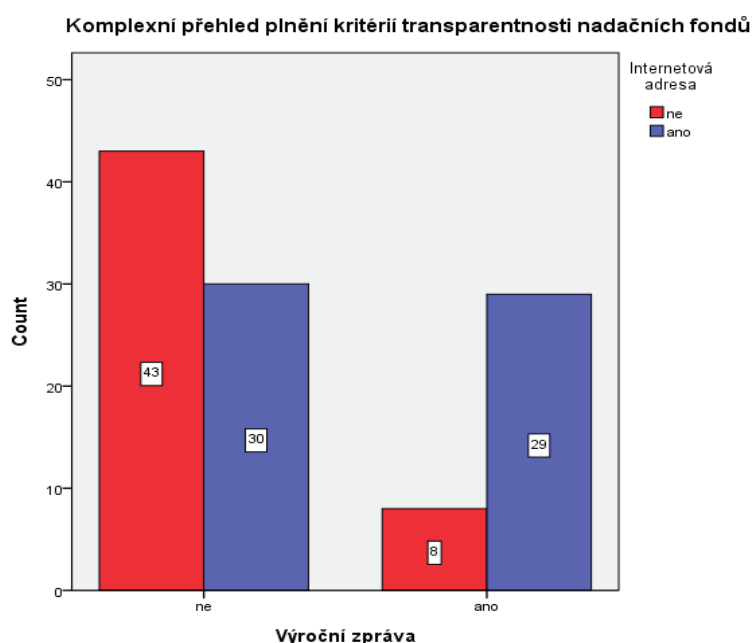
Obdobně jako u firemních nadací byla také v kategorii firemních nadačních fondů zjišťována existence internetové prezentace nadačního subjektu a dostupnost výroční zprávy za rok 2011 jakožto měřítko důvěryhodnosti a otevřenosti těchto nadačních jednotek. Celkem 59 nadačních fondů (54 %) poskytuje informace o svých aktivitách, záměrech, uskutečněných projektech a grantových schématech prostřednictvím internetových stránek. Zbývajících 51 subjektů (46 %) není dostupných na internetu, nebo jejich webová prezentace není funkční. Auditorsky ověřená výroční zpráva za rok 2011 byla zveřejněna ve 37 případech, což představuje přibližně 34 %. Zbývajících 65 subjektů, zaujímajících 59 %, nedodrželo tuto povinnost a nezpřístupnilo výroční zprávu ani na vlastních webových stránkách, ani na portálu *Justice.cz*. Je důležité poznamenat, že 8 firemních nadačních fondů bylo založeno v letech 2012 a 2013, a tedy sestavování výročních zpráv v roce 2011 se jich netýká (viz přílohy č. 19 - 20).

Z grafu 3.7, zachycujícího míru plnění dvou výše zmiňovaných hledisek, je patrné, že 29 nadačních fondů (přibližně 26,5 %) se prezentuje na internetu a potvrzuje svou činnost oficiální výroční zprávou. 32 firemních nadačních fondů (29 %) splnilo alespoň jedno

kritérium, z čehož 24 nadačních subjektů má internetové stránky, ale neposkytuje výroční zprávu, a 8 nadačních fondů uveřejňuje výroční zprávu, ale neprezentuje se na internetu. Celkem 41 nadačních fondů (zhruba 37,5 %) není k dispozici na internetu, ani neuvádí svou výroční zprávu, je tedy diskutabilní, zda tyto subjekty jsou schopné plnit své cíle a být společensky prospěšné. V 6 případech z 8 nadačních fondů (7 %) založených po roce 2011 dochází ke komunikaci a prezentaci prostřednictvím internetových stránek.

V roce 2011 bylo 42 firemními nadačními fondy přerozděleno 116 233 348 Kč, což představuje v průměru 2 767 461 Kč nadačních příspěvků a darů poskytnutých jedním subjektem. Medián, představující pomyslný střed datové řady, dosahuje hodnoty 676 540 Kč. Je patrné, že medián má vzhledem k charakteru získaných dat větší vypovídací schopnost než průměr, neboť je možné tvrdit, že nejméně 50 % hodnot je větších nebo rovných mediánu a naopak. Nejvíce finančních prostředků ve výši 23 745 512 Kč poskytl v roce 2011 *Nadační fond Kimex* podporující společensko-environmentální rozvojové aktivity prioritně uskutečňované v Moravskoslezském regionu. Tato částka tvoří zhruba 20 % celkového objemu všech nadačních darů. Následuje *Nadační fond Albert*, který rozdělil 17 546 749 Kč (přibližně 15 %), a *Nadační fond Avast* (17 244 794 Kč). Nadprůměrnou částkou ve výši 8 910 766 Kč celkově přispěly také 3 nadační fondy zřizované organizací Dalkia, a.s. Zajímavé je, že 9 nadačních fondů v roce 2011 neposkytlo žádné příspěvky ani dary, hodnota 0 se tedy stala tou nejčastější. Nebyla prokázána lineární závislost mezi výší nadačního jmění a hodnotou poskytnutých příspěvků v roce 2011.

Graf 3.7: Přehled plnění kritérií transparentnosti nadačních fondů (zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), $N=110$



3.2.5 Vzájemné srovnání firemních nadací a firemních nadačních fondů

Výsledek binomického testu ověřující nulovou hypotézu, že četnosti firemních nadací a firemních nadačních fondů jsou shodné, na 5% hladině významnosti neprokázal statisticky významný rozdíl mezi počtem těchto 2 skupin firemních nadačních subjektů působících v českém prostředí dle údajů oficiálního registru *Justice.cz* k 1. 2. 2013 (viz příloha č. 21).

U firemních nadačních subjektů významně převažují z pozice zřizovatelů české kapitálové obchodní společnosti, přičemž firemní nadace jsou nejčastěji zakládány akciovými společnostmi v porovnání s firemními nadačními fondy, které jsou v nadpoloviční většině zřizovány společnostmi s ručením omezeným. Pro obě skupiny je shodná tendence minima nadačních subjektů založených osobními obchodními společnostmi.

Největší počet firemních nadačních subjektů (celkově 46 %) sídlí v hlavním městě ČR, v Praze a dále v Moravskoslezském (celkově 11, 5 %) a Jihomoravském kraji (zhruba 8 %). V posledním dvouletém období (2011 – 2012) vykazují klesající tendenci jak počty firemních nadací, tak i nadačních fondů. Co se týče účelové orientace firemních nadačních subjektů, charakteristickým rysem nadací je širší a obecnější portfolio společensko-environmentálních činností a cílů. Naopak firemní nadační fondy se zaměřují zejména na řešení problematiky rozvoje občanské společnosti, zkvalitňování zdravotnické péče a služeb, rozvoje vzdělávání, vědy a výzkumu, podporu sociální inkluze a spolupráce ziskového s neziskovým sektorem, přičemž ochrana životního prostředí není prioritní.

Ze vzájemné komparace hodnot mediánů jmění firemních nadačních subjektů vyplynulo, že firemní nadace disponují vyšším nadačním jměním než firemní nadační fondy, což je primárně způsobeno zákonnou povinností nadací dodržovat minimální výši nadačního majetku. Sekundárně je možné tento poznatek prezentovat jako větší důvěryhodnost, finanční stabilitu a dlouhodobost nadací. Při srovnání maximálních hodnot v obou kategoriích je patrné, že *Nadace České spořitelny* (501 000 000 Kč) tvoří jmění ve dvojnásobné výši než *Nadační fond Dalkia pro životní prostředí* (250 000 000 Kč).

Vyplynulo, že firemní nadace (43 % splnilo obě kritéria) vytvářejí důvěryhodnější a transparentnější image, neboť jsou častěji dostupné na internetu, kde se prezentují a komunikují se stakeholdery, v porovnání s firemními nadačními fondy (přibližně 26, 5 % splnilo obě kritéria). Kredibilita nadací je podporována také povinným auditem roční účetní závěrky. Při souhrnném pohledu na míru plnění kritérií transparentnosti firemních nadačních subjektů je zřejmé, že absolutně 64 jednotek (33, 5 %) má fungující internetové stránky

a zároveň dodrželo zákonnou povinnost zveřejnění výroční zprávy o hospodaření za rok 2011. Celkem 50 subjektů (přibližně 26 %) splnilo alespoň jedno kritérium, přičemž 33 jednotek se prezentuje na internetu a 17 nadačních subjektů zpřístupnilo výroční zprávu. V 64 případech nadačních subjektů (33, 5 %) nebylo dodrženo žádné kritérium. Ze 14 subjektů (7 %), založených v letech 2012 – 2013, je jich 8 k dispozici na internetu.

Celkově 81 nadačních subjektů, reprezentujících 42 %, zpřístupnilo svou výroční zprávu veřejnosti na portálu Justice.cz nebo na vlastních internetových stránkách, čímž potvrdilo svou činnost, funkčnost a existenci. Naopak 97 jednotek, zaujímajících 51 %, nesplnilo zákonnou informační povinnost za období 2011. Samozřejmě je vhodné zapracovat do úvah možnosti vzniku chyb a opomenutí již při sběru dat, nebo ze strany Ministerstva spravedlnosti, které technicky zodpovídá za uveřejňování nadačních dokumentů na oficiálním informačním portálu *Justice.cz*. Nedodržení zveřejňovací povinnosti sice nemusí automaticky znamenat neexistenci výroční zprávy, nicméně se jedná o porušení § 26 zákona č. 158/2010 Sb. O nadacích a nadačních fondech. Je tedy sporné, zda podnikatelské subjekty zřizující nadace či nadační fondy jsou společensky odpovědné a eticky smýšlející, když nedodržují legislativní požadavky.

Podle dat poskytujících informace o hospodaření za rok 2011 přerozdělilo 47 firemních nadací zhruba 3,5 krát více finančních prostředků než 42 firemních nadačních fondů. Pro srovnání *Nadace ČEZ* poskytla dary dosahující objemu 171 323 000 Kč, což převyšuje absolutní hodnotu příspěvků všech zjištěných firemních nadačních fondů. Při komparaci mediánů je zřejmé, že 50 % nadací poskytlo dary odpovídající nebo převyšující částku 11 067 784 Kč, přičemž 50 % nadačních fondů přerozdělilo příspěvky rovné nebo přesahující hodnotu 676 540 Kč. Je důležité upozornit na skutečnost, že výše přerozdělených finančních darů nebyla zjištěna u všech firemních nadačních subjektů z důvodu nezveřejněných účetních výsledků, neexistence telefonického či elektronického kontaktu, nebo nezájmu poskytnout informace na vznesené dotazy, proto tedy absolutní částky darů a z nich vypočítávané charakteristiky mohou být zkresleny.

3.2.6 Příklady dobré praxe

Nadace OKD byla založena v roce 2008 organizací OKD, a.s. zaměřenou na těžbu černého uhlí v Moravskoslezském kraji, která po restrukturalizaci v rámci přistoupení k mezinárodní skupině *New World Resources* uplatňuje společensky odpovědnou strategii

zacílenou zejména na rozvoj regionu. Nadace OKD plní své cíle prostřednictvím šesti grantových schémat různého tematického obsahu. Jedná se o program *Pro zdraví*, který se zaměřuje na inkluzi a pomoc handicapovaným občanům, seniorům bez rodinného zázemí a dětem z nefunkčních rodinných podmínek, *Pro radost*, orientovaný na komunitní rozvoj a spolupráci v oblasti kultury, sportu, volnočasových aktivit a udržování tradic, *Pro budoucnost*, podporující projektové záměry zlepšující životní prostředí, zachovávající kulturní dědictví a kultivující veřejná prostranství, *Pro Evropu*, zaměřený na finanční pomoc neziskovým organizacím při sestavování žádostí o dotazy z fondů EU a vzdělávání svých zaměstnanců, *Sídliště žije*, orientovaný na regeneraci sídlišť a rozvoj komunity, a program *Srdcovka*, určený výhradně pro zaměstnance OKD, a.s., dodavatelů a poskytovatelů darů, kteří svým rozhodnutím finančně podpoří činnost vybrané veřejně prospěšné organizace. Nadace OKD dále podporuje provoz chráněných dílen poskytujících pracovní příležitosti pro handicapované občany a také pomáhá prostřednictvím programu *Zážitky bez bariér* zpřístupňovat společenské a jiné kulturní akce zdravotně postiženým lidem.

Mezi nejvýznamnější dárce Nadace OKD patří kromě mateřské organizace, která každoročně přispívá 1 % ze zisku před zdaněním, také New World Resources, OKK Koksovny, RPG Real Estate, Green Gas DBP a další podnikatelské subjekty a jednotlivci (Nadace OKD, 2012). O úspěšnosti aplikace CSR formou Nadace OKD vypovídá ocenění jejího fungování (viz Tab. 3.1 na str. 40).

Nadace ČEZ působí od roku 2002, kdy byla založena energetickou společností ČEZ, a.s., která společně s ostatními subjekty Skupiny ČEZ poskytuje nadační dary. Nadace ČEZ každoročně podporuje veřejně prospěšné projekty, realizované po celé ČR, ve čtyřech grantových kategoriích. První z nich se jmenuje *Oranžové hřiště* a zaměřuje se na rekonstrukci či budování bezpečných dětských hřišť a sportovišť, které jsou veřejně přístupné. Program *Oranžové schody* je určen na zajištění bezbariérového přístupu do škol a ostatních vzdělávacích institucí, čímž se zkvalitňují podmínky a možnosti vzdělávání postižených žáků a studentů a je podpořena vzájemná integrace zdravotně handicapovaných dětí do třídního kolektivu. Program *Oranžová učebna* se orientuje na zlepšení vybavenosti tříd a výuky zejména technických předmětů na základních, středních a vyšších odborných školách. Grantové řízení s názvem *Podpora regionů* usiluje o posílení komunitní spolupráce při řešení projektových záměrů zabývajících se podporou dětí a mládeže, vzdělávání, vědy, kulturního, sportovního a společenského vyžití, ochrany přírody a životního prostředí aj.

Nadace ČEZ podporuje také zástupce neziskového sektoru v rámci putovního *Oranžového kola*, na kterém dobrovolní cyklisté šlapou po dobu jedné minuty. Jejich výkon je poté převeden na peněžní jednotky a darován vybrané neziskové organizaci. Další aktivitou Nadace ČEZ je charitativní projekt *Plníme přání* orientovaný na podporu a pomoc v oblastech doporučených zaměstnanci Skupiny ČEZ, kteří dobrovolně darují peněžní prostředky. V roce 2012, v rámci Evropské roku seniorů, 697 zaměstnanců nashromáždilo celkem 525 933 Kč, přičemž Nadace ČEZ přispěla dalšími 500 000 Kč a celkovou částku přerozdělila mezi 28 zájmových sdružení seniorů a jednotlivců (Nadace ČEZ, 2013). Úspěchy Nadace ČEZ jsou uvedeny v Tab. 3.1 na str. 40.

Nadace Vodafone Česká republika byla založena v roce 2006 telekomunikační společností Vodafone Czech Republic, a.s. Nadace plní své společensky prospěšné cíle prostřednictvím třech grantových schémat. Jedná se program *Vpohybu*, určený mladým lidem, kteří chtějí realizovat své vlastní nápady s kulturní, výchovnou, sportovní či ekologickou tematikou a při tom rozvíjet své organizační, komunikační a kreativní dovednosti. Grantový program *Rok jinak* se zaměřuje na podporu neziskových organizací formou roční stáže pracovníků komerční sféry, kterým Nadace Vodafone Česká republika hradí ušlou mzdu. Dále je vhodné zmínit také program *Technologie pro společnost*, podporující veřejně prospěšné využívání moderních informačních a komunikačních technologických postupů v praxi.

Mezi další doprovodné aktivity Nadace Vodafone Česká republika patří organizace humanitárních dárcovských SMS, podpora handicapovaných sportovců, dary repasovaných počítačů a monitorů neziskovým organizacím, finanční pomoc nízkoprahovým klubům pro děti a mládež v rámci programu *Vpoho* a koordinace dobrovolnických a dárcovských iniciativ zaměstnanců Vodafone, kteří se mohou zapojit do sbírek, věnovat své body v systému odměn vybrané neziskové organizaci, strávit dva plně hrazené pracovní dny v neziskovém sektoru či hodnotit projektové záměry v jednotlivých grantových výzvách (Nadace Vodafone Česká republika, 2013).

Nadační fond Albert vznikl v roce 2009, aby podpořil společensky odpovědné aktivity provozovatele obchodních řetězců Ahold Czech Republic, a.s., který je nejvýznamnějším dárce a podporovatelem činnosti nadačního subjektu. Důležitými dárce jsou také zákazníci prodejen Albert, neboť nákupem jednorázových plastových tašek v ceně 1 Kč přispívají na aktivity nadačního fondu.

Cílem nadačního fondu je dlouhodobá a systematická podpora vzdělávání dětí, rodičů a pedagogů v oblasti zdravého životního stylu a výživy formou netradičních výukových metod s používáním interaktivních pomůcek. Projektové záměry jsou vybírány a finančně podporovány v rámci grantového programu *Albert pro zdraví*. Další zájmová oblast zastřešená grantovým řízením s názvem *Nadační fond Albert dětem* je zaměřena na rozvojové aktivity sociálně znevýhodněných dětí z dětských domovů, ústavních zařízení a jiných výchovných institucí (Nadační fond Albert, 2009).

Nadační fond Avast byl založen v roce 2010 organizací Avast Software, a.s., která funguje také jako hlavní dárcce. Snahou nadačního fondu je všestranná podpora sociálně a zdravotně znevýhodněných občanů, rozvoj vzdělanosti, talentovaných jedinců a života v demokratické společnosti, materiální pomoc zdravotnickým zařízením, podpora kulturního a sportovního vyžití, či ekologických projektů zabývajících se ochranou životního prostředí a zvířat. Nadační fond Avast nekategorizuje projektové záměry do tematických grantových programů, ale o podpoře rozhoduje jednou ročně na základě vyhodnocení strukturovaných žádostí vyplněných organizacemi s právní subjektivitou (Nadační fond Avast, 2013).

Na obdobném žadatelském principu funguje také **Nadační fond Kimex**, založený společností Kimex Casino, a.s. v roce 2010. Tento nadační subjekt směřuje svou finanční podporu zejména na rozvoj společensky přínosných neziskových a příspěvkových organizací, sportovních nebo občanských sdružení působících primárně v Moravskoslezském kraji, avšak nevylučují se výjimky. Mezi prioritní oblasti zájmu patří pomoc handicapovaným osobám, seniorům a organizacím, které o ně pečují, a také podpora vzdělávacích, kulturních, volnočasových a pohybových aktivit veřejnosti (Nadační fond Kimex, 2012).

4 Hodnocení a srovnání úrovně společenské odpovědnosti ve vybraných organizacích

Společensky odpovědné praktiky a způsoby jejich veřejné prezentace byly podrobně zmapovány a vzájemně porovnány v 10 organizacích, které byly vyhodnoceny v anketě *Czech Top 100* jako nejobdivovanější firmy za rok 2012. Tyto vybrané podnikatelské subjekty jsou charakterizovány v pořadí, v jakém se umístily, přičemž kapitola 4. 11 se zaměřuje na zhodnocení jejich deklarované úrovně CSR přístupu. V kapitole 4.12 jsou uvedeny výsledky komparace zbývajících 90 oceněných organizací. Abecední seznam všech úspěšných organizací, patřících do *Czech Top 100*, se nachází v příloze č. 22.

4.1 Škoda Auto, a.s.

Vítězem ankety *Czech Top 100* se v roce 2012 stala společnost Škoda Auto, a.s., patřící mezi ekonomicky nejdůležitější subjekty na domácím trhu. Škoda Auto je součástí koncernu Volkswagen, který si vytyčil cíl stát se do roku 2018 vedoucí automobilkou světa vyznačující se nejkvalitnější strategií udržitelnosti a fungující jako nejatraktivnější zaměstnavatel v automobilovém průmyslu. Od roku 2007 pravidelně ve dvouletých intervalech zveřejňuje Škoda Auto zprávu o trvalé udržitelnosti, přičemž poslední aktuální report mapuje období roku 2011 a poloviny roku 2012 podle mezinárodní metodiky GRI.G3, kde bylo vyplněno 82 ze 140 požadovaných údajů odpovídajících úrovni B. Zpráva nebyla ověřena externím nezávislým auditorem.

Společnost Škoda Auto se v roce 2007 přihlásila k mezinárodním zásadám *Kodexu správy a řízení společnosti* dle OECD, čímž deklaruje svou transparentnost a etické praktiky v oblasti corporate governance. Pro tento podnikatelský subjekt je klíčové systematicky zveřejňovat pravdivé ekonomické výsledky své činnosti a vést dialog se stakeholdery, který je organizovaný do matice zodpovědnosti a pravidelnosti kontaktu a podávání informací, což svědčí o profesionalitě provedení CSR aktivit. Řízení kvality podle standardů ISO 9001:2000 a environmentální řízení ve formě ISO 14001:2004 jsou rovněž důkazem zodpovědného přístupu, rozděleného do různých tematických oblastí, které mají na starosti grémia pro CSR a trvale udržitelný rozvoj.

Pro CSR politiku společnosti Škoda Auto je velmi důležitá ekologická šetrnost automobilů během celého životního cyklu, od technického vývoje, výrobu, likvidaci až po recyklaci. Při výrobě je důsledně monitorováno množství produkovaného odpadu

případajícího na jeden vůz, emise škodlivin unikajících do ovzduší, spotřeba vody a ostatních energií. Velký důraz je kladen na vývoj ekologicky šetrných modelů vozů označených *GreenLine*, technologií *Green tec* a testy elektromobilů. Dodržování principů udržitelného rozvoje je vyžadováno také od dodavatelů, kteří jsou podrobováni ekologickým auditům. Od roku 2007 se Škoda Auto zavázala vysadit za každý prodaný automobil na území České republiky jeden strom, přičemž lokalitu vybírají zaměstnanci organizace.

Stěžejní bod sociální oblasti je reprezentován kodexem chování závazným pro všechny zaměstnance, jehož dodržování se striktně vyžaduje a kontroluje. Pro jeho jasnější pochopení je proto zajištěno školení. Ve vztazích k zaměstnancům jsou respektovány mezinárodní konvence ILO, OSN, EU a český právní řád. Škoda Auto jako jediný podnikatelský subjekt v českém prostředí zřizuje od roku 2000 vlastní univerzitu zaměřenou na studium ekonomiky a managementu. Vzdělávání zaměstnanců se považuje za nezbytný předpoklad poskytování vysoce kvalitních výkonů, produktů, služeb a informací zákazníkům, které vedou k jejich spokojenosti a umožňují dlouhodobou záruku bezporuchovosti a bezpečnosti vozů. Škoda Auto poskytuje také rozsáhlé sociální výhody svým zaměstnancům (příspěvky na kulturní a sportovní aktivity, rekreaci, stravování, jesle, bydlení, dopravu, dále při narození dítěte, odchodu do penze aj.), vede dialog s odborovými svazy, zajišťuje bezpečné, zdravé a ergonomické pracovní prostředí, usiluje o rovné příležitosti pro ženy a ostatní rizikové skupiny a uplatňuje zásady work-life balance. Mezi další CSR aktivity patří dárcovství, finančně podporující sportovní, kulturní a charitativní organizace a akce, též pak realizaci projektů dopravní bezpečnosti v oblasti výzkumu nehod, prevence a dopravní výchovy (Škoda Auto, 2012).

4.2 ČEZ, a.s.

Skupina ČEZ, zaměřující se na výrobu, obchod a distribuci elektrické a tepelné energie a zemního plynu, těžbu uhlí, vývoj, výzkum a zajišťování bezpečnosti v energetice, obsadila druhou příčku v anketě *Czech Top 100* nejobdivovanějších firem. Od roku 2007 je pravidelně zveřejňována zpráva o společenské odpovědnosti monitorující dvouleté období, přičemž aktuální report, který nebyl externě ověřen, mapuje roky 2010 a 2011. Značná část CSR aktivit je realizována prostřednictvím *Nadace ČEZ* (podrobněji v kapitole 3.2.6, str. 56) a také *Nadačním fondem Seniori Skupiny ČEZ*, které dokazují zaangażovanost v této oblasti a její důležitost.

Skupina ČEZ aplikuje trvalý zlepšovateľský přístup PDCA v zákaznické, procesní, kontrolní a řídicí oblasti. Kvalita managementu je deklarována také normami ISO 9001:2000 a 14001:2004, které jsou doplňovány environmentálním systémem řízení EMS. Pro ČEZ je prioritní zajištění bezpečného a environmentálně šetrného provozu elektráren a pracovního prostředí, což potvrzují certifikáty Bezpečný podnik (OHSAS 18001). Skupina ČEZ se také zavazuje k nezneužívání dominantního postavení, k transparentnímu výběrovému řízení dodavatelů, antikorupční politice a etickému jednání podle zásad GPW (Varšavské burzy cenných papírů) a platného českého právního rámce. Dále jsou charakterizovány také zásady a způsoby spolupráce a komunikace s různými skupinami stakeholderů.

Ekologická oblast CSR aktivit je zastřešena *Politikou bezpečnosti a ochrany životního prostředí*, přičemž značný význam se přisuzuje zejména podpoře energetických úspor v domácnostech a podnicích, pravidelnému provádění interních i externích ekologických auditů, využívání obnovitelných zdrojů energie, spalování biomasy a inovačním projektům, např. vývoj a testování elektromobilů, výstavba dobíjecích stanic, monitorování a řízení energetické spotřeby v domácnostech pomocí inteligentních měřičů *Smart Meters* aj. Úspěšný byl také program *Zelená energie*, který se zaměřoval na podporu projektových záměrů ekologicky šetrného používání obnovitelných zdrojů energie. Odběratelé zapojení do tohoto projektu se zavázali přispívat 10 haléřů z jedné odebrané KWh energie, přičemž skupina ČEZ pak celkově nastřádanou sumu zdvojnásobila. Za každého ekologicky smýšlejícího zákazníka byl vysazen strom v Lese Zelené energie u Přimdy, nebo u Frýdštejna.

Činnosti v sociální oblasti jsou zaměřeny na budování pevných vztahů se zaměstnanci, prosazování antidiskriminačních opatření, zajišťování vzdělávacích a rozvojových programů, či e-learningových kurzů, a poskytování nadstandardních finančních i nefinančních benefitů (např. příspěvky na rekreaci, stravování, penzijní připojištění, životní pojištění, zdravotní péči a při odchodu do důchodu). Snahou je vést otevřený dialog se zaměstnanci a řešit jejich stížnosti týkající se výkonu práv a povinností vyplývajících z pracovně-právních vztahů. Mezi podporované a prosazované aktivity patří také firemní dobrovolnictví, kdy každý zaměstnanec může vykonat jeden pracovní den činností pro neziskové organizace nebo účasti na veřejně prospěšném projektu. Skupina ČEZ podporuje mj. také vzdělávání prostřednictvím programu *Svět energie* určeného žáky a učiteli základních a středních škol, dále pomáhá talentovaným vysokoškolským studentům.

V roce 2009 byla zřízena pozice nezávislého firemního ombudsmana, který řeší zákaznické stížnosti týkající se neetického jednání, nesprávného vyřízení reklamací nebo

posouzení předchozích stížností. Pro zákazníky jsou dále určeny také informační portály, časopisy a brožury zvyšující jejich bezpečnost při zacházení s energií a znalosti o energetické problematice (Skupina ČEZ, 2013).

4.3 Student Agency, s.r.o.

Na 3. příčce se umístila organizace Student Agency, s.r.o., která si udržuje pozici největšího prodejce letenek na českém trhu. Dále tato společnost provozuje luxusní domácí i zahraniční „žluté“ autobusové linky, vlakovou dopravu *REGIOJET*, zprostředkovává zájezdy pomocí internetového portálu *dovolena.cz* a zajišťuje různorodou škálu studijních, jazykových a pracovních pobytů v zahraničí. Zásadou organizace je poskytování kvalitní a pestré nabídky služeb za přijatelné ceny, transparentní podnikání a boj proti korupci a monopolizaci trhu. CSR aktivity nejsou zachyceny ani zmapovány ve formě oficiálního strategického dokumentu či reportu, i když organizace od roku 2006 pravidelně finančně přispívá na realizaci kulturních, sportovních a charitativních projektů po celé České republice a poskytuje bezplatné certifikáty na jízdenky např. při výměnných pobytech dětí z dětských domovů. Veřejně prospěšným organizacím nabízí každý měsíc možnost prezentace bez finančních poplatků v palubním časopise *Žlutý*. Rovněž sídlo organizace v brněnském Domě pánů z Lipé je alternativně využíváno jako prostor pro vernisáže a kulturní vystoupení začínajících umělců, pro integraci handicapovaných jedinců a pořádání zábavných dílen pro děti (Student Agency, 2013).

4.4 Agrofert Holding, a.s.

Organizace Agrofert Holding, a.s., poskytující společně s ostatními dceřinými společnostmi široké portfolio produktů a služeb v oblastech zemědělství, chemie, potravinářství, pozemní techniky, obnovitelných zdrojů a lesnictví, obsadila 4. místo. Společensky odpovědné chování skupiny Agrofert je deklarováno závazným etickým kodexem, jehož dodržování je důsledně kontrolováno. Tento interní dokument garantuje ochranu a respektování lidských práv podle *Listiny základních práv a svobod*, antidiskriminační jednání, politiku rovných příležitostí a bezpečné a důstojné pracovní podmínky pro zaměstnance (dle norem OHSAS). Samozřejmostí je také péče o životní prostředí v kontextu trvale udržitelného rozvoje. Provoz etické linky *Tell us* umožňuje

zaměstnancům upozornit vedení na případy nedodržování právních předpisů a morálních zásad deklarovaných etickým kodexem.

Kvalitní systém managementu je potvrzen normami ISO 9001:2000 a 14001:2004. Důležité jsou také standardy bezpečnosti potravin a ostatních technických produktů. Organizace Agrofert Holding je držitelem prestižního certifikátu o protikorupční rezistenci ověřující stabilitu vnitřní řídicí struktury, který uděluje norská nadace *Det Norske Veritas* (Agrofert Holding, 2013).

Od roku 2011 funguje také Nadace Agrofert podporující kulturní, environmentální, charitativní a další veřejně prospěšné projektové záměry, včetně vzdělávání, vědy a výzkumu. CSR aktivity nejsou systematicky zaznamenávány do podoby veřejně přístupného reportu.

4.5 Kofola, a.s.

V pořadí na 5. příčce se umístil výrobce nealkoholických nápojů Kofola, a.s., který je členem Nadačního fondu proti korupci. Společensky odpovědné projekty se týkají finanční podpory volnočasových aktivit handicapovaných a jinak znevýhodněných dětí, mládeže i dospělých zejména v okolí výrobních závodů v Moravskoslezském a Libereckém kraji. Organizace Kofola je rovněž zapojena do systému *Zelený bod*, což ji opravňuje k používání ochranné známky na obalech svých výrobků. Tím přispívá k třídění a recyklaci obalových materiálů a k podpoře osvěty mezi obyvateli. Kofola získala také certifikát systému jakosti ISO 9001:2000, dodržuje zásady bezpečného pracovního prostředí, avšak nesestavuje CSR report (Kofola, 2013).

4.6 Linet, s.r.o.

Organizace Linet, s.r.o., která se zaměřuje na výrobu, vývoj a inovace zdravotnických a pečovatelských lůžek a nábytku, získala 6. místo. Pro všechny pracovníky je závazný etický kodex vymezující odpovědnost ke svým kolegům, zákazníkům, obchodním partnerům, ale i k životnímu prostředí. Organizace vystupuje jako spolehlivý a stabilní zaměstnavatel uplatňující politiku rovných příležitostí, antidiskriminační opatření a vstřícný přístup k zaměstnancům s dětmi, pro které je od roku 2009 zřízena firemní mateřská školka. Rovněž je podporováno a rozvíjeno firemní dobrovolnictví, zaměřené zejména na úklidové a rozvojové akce v regionu, a na dárcovství mezi zaměstnanci. Důležitá je také podpora školství a vzdělávání formou praxí, konzultací absolventským prací a spolupráce s vysokými školami v oblasti

aplikace nových technologií a výzkumu. Příkladem úspěšné synergické kooperace s neziskovým sektorem, reprezentovaným *Nadací Komerční banky – Jistota*, se stal dlouhodobý projekt s názvem *Jistota s Linetem*, díky kterému byla poskytnuta zdravotnická lůžka do domovů důchodců, hospiců a dalších specializovaných zařízení. Na obdobném principu funguje také partnerství s *Nadačním fondem Kapka naděje* pomáhajícímu závažně nemocným dětským pacientům.

Ekologická oblast společensky odpovědných aktivit a projektů se opírá o certifikovaný environmentální systém managementu ISO 14001:2004. Zaměstnanci Linetu jsou zapojeni také do programu *Zelená firma*, prostřednictvím kterého třídí baterie a elektroodpad přímo v místě svého pracoviště. Dále je samozřejmě podporováno třídění a ekologická likvidace ostatních druhů odpadového materiálu. CSR aktivity nejsou systematicky monitorovány, vyhodnocovány a prezentovány ve formě zpráv o udržitelnosti (Linet, 2012).

4.7 Plzeňský Prazdroj, a.s.

Organizace Plzeňský Prazdroj, a.s. patřící mezi přední české výrobce a exportéry piva obsadila 7. pozici. Plzeňský Prazdroj tvoří součást skupiny světové pivovarnické společnosti SABMiller, plc., která se zabývá praktickou aplikací problematiky CSR, trvale udržitelného rozvoje a odpovědného konzumování alkoholu prostřednictvím kampaně *Deset priorit. Jedna budoucnost.*, přičemž dodržování těchto pravidel a zásad vyžaduje také po jednotlivých členech skupiny¹⁵. Od roku 2006 také Plzeňský Prazdroj pravidelně zveřejňuje zprávy o trvale udržitelném rozvoji sestavované podle interní metodiky SABMiller. Poslední aktuálně vydaný report, který byl externě posouzen platformou Byznys pro společnost, mapuje CSR aktivity, projekty a programy uskutečněné v průběhu fiskálního roku (1. 4. 2011 – 31. 3. 2012), kdy bylo investováno 105, 4 mil. Kč, z čehož 90, 3 mil. Kč tvořily výdaje na zavedení ekologicky šetrnějších technologií umožňující úsporu vody a energií, včetně snížení emisí. Důležité je rovněž ekologické odpadové hospodářství a recyklace.

Požadavky odpovědného chování a jednání jsou kladeny také na dodavatele. Jejich dodržování je monitorováno prostřednictvím programu SQM (Systém řízení dodavatelské kvality). Snahou Plzeňského Prazdroje je podporovat domácí pěstitele sladovnického ječmene a chmelu na základě dlouhodobých smluv, příznivých platebních podmínek a vzdělávacích

¹⁵ Plzeňský Prazdroj se dle interního globálního systému měření úspěšnosti plnění cílů trvale udržitelného rozvoje za období fiskálního roku 2011/2012 umístil mezi třemi nejlepšími členy skupiny SABMiller.

akcí. Výrobky a služby jsou v nadstandardním množství odebírány také od dodavatelů zaměstnávajících handicapované osoby.

Nezbytnou součástí CSR strategie tvoří podpora regionů, kde jsou umístěny výrobní závody. V roce 2012 proběhl již 10. Ročník programu *Prazdroj lidem*, pomocí něhož bylo možné získat finanční příspěvek na realizaci veřejně prospěšného projektového záměru. Suma investovaných prostředků je vyčíslována podle metodiky *Standard odpovědná firma* (LBG). Plzeňský Prazdroj dále podporuje Centrum Paraple prostřednictvím benefiční akce *Běh pro Paraple* pořádané v rámci svátku plzeňských piv *Pilsner Fest* a *Českou společnost AIDS pomoc* organizací sbírky ve firemních prostorách.

Organizace respektuje lidská práva, podporuje genderovou rovnoprávnost, organizuje firemní dobrovolnictví, důsledně dodržuje normy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a vede své zaměstnance k etickému chování a protikorupčnímu jednání. Případy porušení těchto etických zásad se zabývá etická komise a ombudsmeni, nebo je možné využít anonymní etickou linku. Dle výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců Plzeňského Prazdroje byl atraktivně a posílen také internetový portál zaměstnaneckých výhod *BenefitShop*. K upevňování odpovědného přístupu zaměstnanců byla zaměřena interní kampaň *Chráníme vodní zdroje*, jejímž cílem bylo upozornit pracovníky na nezbytnost šetrného používání vody při každodenních činnostech bez ohledu na místo a lokalitu.

Plzeňský Prazdroj aktivně podporuje spotřebitelsky odpovědnou konzumaci alkoholu pomocí internetového portálu *napivosrozumem.cz*, dále provozuje mobilní aplikaci *Promile INFO* poskytující údaje o době nutné k odbourání alkoholu v krvi a zajišťuje ve spolupráci s BESIP distribuci pивních podtácků informujících o bezpečném silničním provozu (Plzeňský Prazdroj, 2012).

4.8 Česká spořitelna, a.s.

Organizace Česká spořitelna, a.s., reprezentující český bankovní sektor a evropskou finanční skupinu Erste Group, obsadila 8. místo. Podnikatelské aktivity jsou charakteristické transparentností, důvěryhodností, pravidelným zveřejňováním ekonomických výsledků, respektováním právních norem a dodržováním zásad Corporate Governance dle OECD, *Etického a hodnotového kodexu Finanční skupiny ČS*, *Kodexu bankovních služeb ČS*, *Charty odpovědného podnikání* a *Etického kodexu zaměstnance Finanční skupiny ČS*. Zprávy

o společenské odpovědnosti jsou zveřejňovány v pravidelných ročních intervalech od roku 2007, avšak nejsou externě ověřeny.

Česká spořitelna, jako jediný bankovní subjekt v českém prostředí, provozuje kancelář pro EU (tzv. EU Office), která veřejnosti poskytuje bezplatně informační a poradenské služby týkající se vývoje situace v EU prostřednictvím webového portálu a *Měsíčníku EU aktualit*. Ve vztahu k zákazníkům je uplatňován trvale zlepšovatelství přístup v poskytování kvalitních produktů a služeb, postupně jsou zaváděny bankomaty pro nevidomé klienty a další speciální zařízení pro handicapované jedince. Od roku 2000 funguje pozice ombudsmana, který řeší stížnosti a připomínky zákazníků.

Česká spořitelna, jakožto významný zaměstnavatel, uplatňuje politiku rovných příležitostí, vytváří příznivé podmínky pro harmonizaci rodinného a pracovního života svých zaměstnanců (např. poskytování příspěvku na hlídání dětí, flexibilní pracovní doba, práce z domova aj.) a podporuje vzdělávání a rozvoj personálu. Zaměstnanci mohou kontaktovat v otázkách porušování etických zásad a pracovně-právních norem manažera pro etiku nebo interního ombudsmana. Management usiluje mj. o pravidelný kontakt a dialog se zaměstnanci pomocí otevřené telefonní linky, otevřené poštovní schránky apod. Podporována je rovněž firemní dobrovolnická činnost, na kterou jsou vyhrazeny dva pracovní dny.

Společensky odpovědná strategie s názvem *Investujeme pro budoucnost* na období 2011 – 2013 se prioritně zaměřuje na řešení celospolečensky aktuálních témat týkajících se vzdělávání, finanční gramotnosti, poradenství lidem ve finanční tísní, podpory občanů v nouzi, sociálního podnikání a trvalé udržitelnosti. Filantropické aktivity České spořitelny směřující do těchto oblastí jsou koordinovány prostřednictvím samostatných subjektů, *Nadací České spořitelny* a *Nadací Depositum Bonum* (Česká spořitelna, 2011).

4.9 Komerční banka, a.s.

Na 9. místě se umístila Komerční banka, a.s., která je součástí mezinárodní skupiny Société Générale. Snahou této organizace je vytvořit a udržovat etické, transparentní, slušné a poctivé prostředí poskytování bankovních služeb, což deklaruje pomocí kodifikovaných *Principů pro odpovědné investování* či *Etickými zásadami a pravidly jednání zaměstnanců Komerční banky*. CSR aktivity jsou implementovány do strategického rámce a promítají se do každodenních činností banky, avšak výsledky a dílčí úspěchy nejsou formálně zpracovány do podoby veřejně přístupného reportu.

Ve vztahu k zaměstnancům jsou dodržována pravidla rovných příležitostí, diversity a work-life balance formou flexibilních pracovních úvazků nebo speciálně zaměřených benefitů. Zaměstnanci jsou vedeni k třídění odpadového materiálu, navrhování ekologicky šetrných a úsporných postupů zvláště v oblasti spotřeby papíru a energie, dále se mohou zapojovat také do charitativních sbírek či projektů firemního dobrovolnictví.

Komerční banka vede dialog se svými dodavateli, jejichž CSR praktiky monitoruje a vyhodnocuje, a sdílí osvědčené postupy v oblastech trvale udržitelného rozvoje, dodržování sociálních a lidských práv. Aktivita veřejně prospěšného charakteru jsou od roku 1994 zastřešeny činností *Nadace Komerční banky Jistota*, která finančně podporuje rozvoj demokratické společnosti, pestrost a kvalitu vzdělávání, integraci sociálně vyloučených osob a ochranu přírody (Komerční banka, 2013).

4.10 PPF, a.s.

Desítku nejobjedivovanějších českých firem uzavírá organizace PPF, a.s., která působí v oblasti bankovníctví, pojišťovnictví, energetiky, těžby nerostných surovin, prodeje spotřební elektroniky, realit, biotechnologií a zemědělství. Majoritním akcionářem je Petr Kellner, jehož společensky odpovědné aktivity jsou koordinovány rodinnou nadací *The Kellner Family Foundation* zaměřenou na podporu umění a kvalitního vzdělávání zvláště pro talentované sociálně znevýhodněné děti z dětských domovů, pěstounských rodin, SOS vesniček, případně z neúplných rodin. Mezi úspěšné projekty patří osmileté gymnázium a základní škola *Open Gate*, program *Univerzity* umožňující dětem pokračovat ve studiu na českých nebo zahraničních vysokých školách a program *Pomáháme školám k úspěchu*, který se zaměřuje na implementaci inovativních vzdělávacích postupů a nástrojů do výuky na českých veřejných základních školách a jejich sdílení. Společensky odpovědné principy organizace PPF, zejména pak ve vztahu k zaměstnancům a dodavatelům, nejsou veřejně dostupné v podobě zprávy o udržitelnosti a CSR (PPF, 2013).

4.11 Výsledky komparace CSR přístupu 10 nejobjedivovanějších firem Czech Top 100

Při vzájemném srovnání způsobů aplikace a veřejné prezentace CSR přístupu v rámci výběru 10 podnikatelských subjektů, kteří jsou dle výsledků prestižní ankety *Czech Top 100* považováni za symboly úspěšného podnikání a kvalitního managementu v roce 2012, jsou

patrné značné rozdíly v komplexnosti pojetí CSR přístupu. 4 subjekty dokládají své společensky odpovědné aktivity v podobě veřejně přístupných zpráv, které však pokrývají různé časové intervaly. Report organizace ČEZ mapuje dvouleté období, Škoda Auto vydává zprávu o trvalé udržitelnosti každého půldruhého roku, přičemž organizace Plzeňský Prazdroj a Česká Spořitelna uveřejňují zprávy v ročních intervalech. Zprávy těchto subjektů jsou sestavovány podle různých interních metodik, což se promítá do odlišností v obsahové a informační úrovni, s výjimkou organizace Škoda Auto, která vypracovala report podle mezinárodních zásad GRI.G3. Za standard není v současnosti možné považovat ani ověřování zpráv externími subjekty a vyčíslování celkových vynaložených CSR investic. Pouze report Plzeňského Prazdroje byl nezávisle posouzen platformou *Byznys pro společnost* a rovněž podává souhrnné finanční údaje za dané období odpovídající metodickým pravidlům *Standardu odpovědná firma* (LBG).

V 7 případech organizace veřejně deklarují používání etických kodexů, etických telefonních linek, etických výborů, či zřízení funkčních pozic firemního ombudsmana nebo manažera pro etiku, pomocí kterých usilují o morální kultivaci podnikatelského prostředí, vztahů se zaměstnanci, zákazníky, dodavateli, médií aj. Všechny podnikatelské subjekty se věnují filantropickým aktivitám směřujícím do společenských, sociálních, kulturních nebo sportovních sfér. 4 organizace jsou zřizovateli 6 nadačních subjektů. Jedná se o *Nadaci ČEZ*, *Nadační fond Senioři Skupiny ČEZ*, *Nadaci Agrofert*, *Nadaci České Spořitelny*, *Nadaci Depositum Bonum* a *Nadaci Komerční banky - Jistota*.

Za aplikačně atraktivní a vyhledávanou oblast je možné považovat problematiku ochrany přírody, která zahrnuje mj. implementaci ekologicky šetrných technologií, vývoj ekologických produktů, zvyšování efektivity odpadového hospodářství nebo tematické informačně-vzdělávací kampaně pro zaměstnance, dodavatele i zákazníky. 5 organizací získalo certifikát ISO 14001 a uplatňuje ve svých podnikatelských činnostech principy environmentálního řízení.

V zaměstnaneckých vztazích jsou uplatňovány antidiskriminační zásady, politiky rovných příležitostí, principy work-life balance, pestré složení zaměstnaneckých benefitů a vzdělávacích možností. 6 organizací podporuje a realizuje firemní dobrovolnictví tím, že je zaměstnancům umožněno využít určitý počet pracovních dnů strávených prací pro zvolenou neziskovou organizaci, nebo přímo pořádají dobrovolnické veřejně prospěšné projekty. Celkem 3 organizace jsou držiteli certifikátu *Bezpečný podnik* (OHSAS 18001). Menší pozornost je věnována CSR aktivitám zaměřeným na zákazníky či dodavatele. Těmto

skupinám stakeholderů se systematicky věnuje pouze Škoda Auto, ČEZ, Plzeňský Prazdroj, Česká Spořitelna a Komerční banka formou pravidelného vedení dialogu s cílem zjišťování názorů, sdílení osvědčených postupů, pořádáním bezpečnostních a osvětových kampaní apod. Výše zmiňované subjekty mají komplexně zpracované a veřejně prezentované výsledky CSR aktivit, čímž se kvalitou přístupu a promyšleností strategie odlišují od zbývajících 5 podniků, které problematice CSR nepřikládají tak významnou prioritu, nebo nepovažují za nutnost své výsledky uvádět. Značný vliv na systém a podobu CSR praktik u českých organizací má členství v nadnárodním podnikatelském uskupení, které určují svým členům závazné CSR trendy v rámci korporátních strategií, např. skupina SABMiller, Volkswagen, Erste Group nebo Société Générale.

Všechny sledované subjekty se hlásí k respektování lidských práv, uznávání platných legislativních nařízení, protikorupčních praktik a zásad transparentního podnikání, řízení společností a odměňování. Otázkou ale stále zůstává, do jaké míry jsou soubory těchto pravidel závazné a dodržované jejich tvůrci z řad podnikatelských subjektů.

4.12 Výsledky srovnání CSR přístupu následujících 90 organizací v rámci Czech Top 100

Ze vzájemného porovnání zbývajících 90 subjektů oceněných v anketě *Czech Top 100* je zřejmé, že pouze 6 podnikatelských subjektů zpracovalo report mapující aktivity v oblasti CSR a udržitelného rozvoje v českém prostředí za minulé časové období. Jedná se o tyto organizace: ArcelorMittal Ostrava, Kooperativa pojišťovna, KPMG Česká republika, Moravia Steel, New World Resources a Třinecké železárny, přičemž pouze společnost New World Resources postupovala podle mezinárodní metodiky GRI.G3 a svou zprávu, která dosáhla vypovídací úrovně A, nechala ověřit soulad zprávy s metodikou GRI. Obsahově kvalitní report prezentuje také organizace KPMG Česká republika působící mj. v oblasti provádění auditu CSR zpráv podle metodiky GRI. Ve 4 případech podnikatelské subjekty uvádějí na svých internetových stránkách odkaz na reporty zpracované na globální podnikové úrovni (SAP ČR, Shell Czech Republic, Skanska a Telefónica Czech Republic), které ale postrádají specifické a detailnější zmapování aktivit a investic v České republice. Vzhledem k širokému terminologickému pojetí problematiky CSR a nezávazného charakteru projevujícího se zejména v rozdílných metodických postupech je náročné posuzovat a porovnávat finanční vyjádření vložených investic.

Etickým kodexem reflektujícím požadavky transparentního a čestného podnikání v rámci dodržování zákonných povinností, zodpovědného přístupu k zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, partnerským subjektům a ostatním skupinám stakeholderů se prezentuje 17 organizací. Filantropickým aktivitám v oblastech regionálního rozvoje v místech provozu výrobních závodů, společenské, kulturní, sociální a sportovní podpory se věnuje celkem 42 organizací, přičemž 9 z nich je zřizovatelem firemního nadačního subjektu.

K zásadám ochrany životního prostředí a přijetí zodpovědnosti za svou podnikatelskou činnost se hlásí 43 podnikatelských subjektů. Jedná se zejména o organizace v hutnickém, dřevozpracujícím, chemickém, strojním a stavebním průmyslu. Nejčastěji jsou prezentovány technologické změny snižující ekologickou zátěž, výrobky označené ekologickými značkami, třídění odpadu, způsoby úspornějšího provozu v kancelářích aj. Systém environmentálního managementu dle normy ISO 14001 je certifikován ve 25 organizacích.

V 27 organizacích je veřejně deklarován zodpovědný přístup k zaměstnancům, který je podložen závazky dodržování lidských práv, konvencí ILO, zásad rovných příležitostí společně s dalšími zákonnými podmínkami. Obvyklá je podpora vzdělávání zaměstnanců a různorodé portfolio zaměstnaneckých výhod. Spíše raritou jsou firemní školky, které v rámci vybraných organizací fungují při společnosti Seznam.cz a Nemocnici Na Homolce. Držiteli platného certifikátu *Bezpečný podnik* (OHSAS 18001) je 7 organizací. Firemní dobrovolnictví je podporováno pouze 7 podnikatelskými subjekty, např. Vodafone Czech Republic, Allianz Pojišťovna, Telefónica Czech Republic nebo Česká pojišťovna. V organizacích, které rovněž zřizují nadační subjekty, jsou realizovány dobrovolnické aktivity mj. také v rámci výběru podporovaných veřejně prospěšných projektů a jejich následné koordinace.

Vztahy s dodavateli, zákazníky, případně s dalšími skupinami stakeholderů jsou v rámci CSR strategií sledovaných organizací ve většině případů opomíjeny. K problematice CSR přistupují komplexně společnosti T-Mobile Czech Republic¹⁶, Vodafone Czech Republic, Telefónica Czech Republic¹⁷, OKD, Skanska či Metrostav společně se všemi organizacemi, které prezentují reporty týkající se českého prostředí. Většina těchto organizací

¹⁶ Organizace T-Mobile Czech Republic prezentuje své CSR aktivity a projekty v přehledné podobě na internetovém portálu *prosvetkolemnas.cz* a zmiňuje tyto výsledky také ve výroční zprávě.

¹⁷ Organizace Telefónica Czech Republic zveřejňuje svou CSR strategii a její výsledky v přehledné podobě na internetovém portálu *myslimena.cz* a zmiňuje tyto výsledky také ve výroční zprávě. Akcie společnosti Telefónica byly zahrnuty do indexu udržitelnosti Vídeňské burzy cenných papírů pro středoevropský region – Ceerius Sustainability Index 2012.

tvoří součást nadnárodní podnikatelské skupiny, která určuje rozsah CSR přístupu závazného pro jednotlivé členy a rovněž poskytuje ověřené metodické a strategické podklady pro implementaci CSR. Celý proces zavádění a realizace CSR může značně usnadnit i speciálně vytvořená pozice CSR manažera nebo CSR týmu.

V 36 případech organizace neprezentují žádné CSR aktivity, což ale automaticky nemusí znamenat negativní přístup k stakeholderům či nelegální podnikatelské praktiky. Vybrané organizace buď nemají dostatečné znalostní, finanční a personální předpoklady pro zavedení CSR přístupu do podnikání, nebo nepovažují informační otevřenost za konkurenční výhodu a opodstatněnou potřebu.

5 Návrhy a doporučení

Dle zjištěných výsledků komparace firemních nadačních subjektů a vybraných organizací působících v českém prostředí vyplynulo, že komplexní CSR přístup není v současnosti možné považovat za nedílnou a samozřejmou součást podnikatelských aktivit. K 1. 2. 2013 bylo podle nadačního rejstříku dostupného na oficiálním webovém portálu Justice.cz registrováno 82 firemních nadací a 110 firemních nadačních fondů, přičemž celkem 44 nadací (54 %) a 37 nadačních fondů (34 %) zveřejnilo výroční zprávu za rok 2011. Zbývající firemní nadační subjekty kromě 8 nadací a 6 nadačních fondů, založených až po roce 2011, tuto zákonem stanovenou povinnost nedodrželo, což je v rozporu s obsahovou náplní CSR přístupu považující respektování legislativních nařízení za samozřejmost. Jistě je vhodné brát v úvahu možnost vzniku chyb při administrativním zpracování výročních zpráv příslušným úředním aparátem, či opomenutí při samotném sběru dat, který byl podpořen rozesláním e-mailových dotazů 24 nadačním subjektům, jejichž výroční zprávy nebyly k dispozici v oficiálním rejstříku, přičemž bylo získáno celkem 6 odpovědí doplňující zjišťované informace. I po zahrnutí výše zmiňovaných možností chyb jsou získané výsledky alarmující, neboť zřizovatelé nadačních subjektů se nemohou vyhýbat své zodpovědnosti.

Ke zlepšení této situace by mohlo přispět rozšíření pole působnosti organizací zabývajících se podporou CSR aktivit (např. *BLF*, *Byznys pro společnost*, *Fórum dárců* apod.) formou povinného členství firemních nadačních subjektů, což by mohlo napomoci ke kvalitnější evidenci a vyhodnocování situace v oblasti CSR na území České republiky. Rovněž firemní nadace a nadační fondy by měly mít garantován snazší přístup k informacím o CSR trendech, příkladech dobré praxe, možnostech získávání finančních prostředků, nebo legislativních povinnostech a změnách. Bylo by též možné sdílení poznatků a zkušeností, navazování vzájemné reciproční spolupráce mezi nadačními subjekty a jejich zřizovateli, nebo řešení společných projektových záměrů. Je zřejmé, že tato navrhovaná změna by způsobila růst administrativních, personálních a ostatních provozních nákladů poradenských platforem, které by však bylo možné financovat formou povinných příspěvků členských organizací, státními, případně evropskými dotacemi nebo dary podnikatelských subjektů. V případě stanovování výše povinného členského příspěvku by bylo možné zvolit diferencovaný přístup zohledňující např. sumu získaných darů, oblast působnosti, počet podpořených aktivit aj., nebo jednotnou hodnotu příspěvku, který by ale v každém případě znamenal novou nákladovou položku v rozpočtu neziskových firemních nadací a nadačních fondů.

V oblasti podnikatelských subjektů a jejich vztahu k aplikaci CSR přístupu při každodenních činnostech je situace značně složitější, neboť CSR koncept je založen na zcela dobrovolném principu a může být chápán jako nadstandard, který je záležitostí pouze vysoce ziskových korporací. Možností je, obdobně jako u firemních nadačních subjektů, posílit funkci a roli poradenských platforem ve smyslu šíření příkladů úspěšných CSR projektů, zvyšování povědomí o způsobech realizace CSR aktivit a pozitivních efektech zodpovědného podnikání, které nemusí být nutně spojováno s nezměrnými investicemi a dalšími náklady. Právě naopak prezentování etických kodexů, filantropických počinů, zodpovědného přístupu k zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům, obchodním partnerům a dalším skupinám stakeholderů, které mohou být považovány za samozřejmé, může sloužit jako konkurenční výhoda, neboť potenciální žadatelé o zaměstnání, zákazníci, dodavatelé a mnozí další získávají přehled o aktivitách dané organizace, což může mj. pozitivně ovlivnit jejich konečné rozhodnutí. Možností rozšiřování informací a všeobecného zvyšování povědomí o CSR přístupu je možné řešit prostřednictvím pravidelných rubrik v médiích s důrazem na internetové zpravodajství, nebo formou specializovaných odborných konferencí, seminářů a propagačních kampaní.

Problematickou stránkou je opět způsob financování této informační osvěty v českém prostředí ovlivněném bývalým komunistickým režimem nepodporujícím CSR myšlenky. Je velmi náročné přesvědčovat organizace, aby finančně přispívaly na prezentačně-propagační aktivity, když ony samy nemají povědomí o dané problematice, nebo ji nepovažují za důležitou, což je obdobným úskalím při získávání finanční či legislativní pomoci ze strany státu. Účinnost CSR praktik tedy významně závisí na informační a znalostní úrovni široké veřejnosti, která je ovlivněna tematickým zaměřením obsahu zpráv, způsoby a formami jejich prezentace včetně přiřazování a přisuzování jejich důležitosti.

Vývoj CSR konceptu a jeho uznávání v českých podmínkách je také možné ponechat samovolnému, nekoordinovanému průběhu formou globalizačních vlivů a postupného přenášení tlaku aplikace společensky odpovědných praktik v rámci dodavatelsko-odběratelského řetězce jednotlivých organizací, což je patrné např. u organizací Plzeňský Prazdroj, Skanska, Vodafone Czech Republic aj., avšak aby bylo možné analyzovat a vyhodnocovat genezi CSR v českém prostředí, je důležité systematicky monitorovat změny a trendy CSR přístupu.

6 Závěr

Záměrem předložené diplomové práce bylo charakterizovat prostředí České republiky z pohledu fungování firemních nadačních subjektů, porovnat veřejně prezentovaný CSR přístup ve vybraných organizacích oceněných v rámci prestižní ankety *Czech Top 100* nejobdivovanějších firem v roce 2012 a zpracovat příklady dobré praxe. V oblasti firemních nadací a nadačních fondů bylo ke dni 1. 2. 2013 identifikováno podle oficiálního registru Ministerstva spravedlnosti *Justice.cz* 82 firemních nadací a 110 firemních nadačních fondů, jejichž transparentnost a důvěryhodnost byla posuzována podle existence internetových stránek a plnění zákonné povinnosti zveřejňování výroční zprávy za rok 2011.

Z výsledků komparace získaných dat je patrné, že firemní nadace (43 % splnilo obě kritéria) vytváří důvěryhodnější a transparentnější image, neboť jsou častěji dostupné na internetu, kde se prezentují a komunikují se stakeholdery, v porovnání s firemními nadačními fondy (přibližně 26, 5 % splnilo obě kritéria). Při souhrnném pohledu na míru plnění kritérií transparentnosti firemních nadačních subjektů je zřejmé, že absolutně 64 jednotek (33, 5 %) má fungující internetové stránky a zároveň dodrželo zákonnou povinnost zveřejnění výroční zprávy o hospodaření za rok 2011. Celkem 50 subjektů (přibližně 26 %) splnilo alespoň jedno kritérium, přičemž 33 jednotek se prezentuje na internetu a 17 nadačních subjektů zpřístupnilo výroční zprávu. V 64 případech nadačních subjektů (33, 5 %) nebylo dodrženo žádné kritérium. Ze 14 subjektů (7 %), založených po roce 2011, je jich 8 k dispozici na internetu.

Celkově 81 firemních nadačních subjektů, zaujímajících 42 %, zveřejnilo svou výroční zprávu na portálu *Justice.cz* nebo na vlastních internetových stránkách, čímž potvrdilo svou činnost, funkčnost a existenci. Naopak 97 jednotek, představujících 51 %, nesplnilo zákonnou informační povinnost za období 2011, což je v rozporu s teoretickou koncepcí CSR, která považuje dodržování legislativních nařízení za samozřejmost.

Firemní nadační subjekty je dále možné charakterizovat z pohledu právní formy zřizovatelů, kdy firemní nadace jsou nejčastěji zakládány akciovými společnostmi a naopak firemní nadační fondy jsou v nadpoloviční většině zřizovány společnostmi s ručením omezeným sídlícími v České republice. Pro obě sledované skupiny je shodná tendence minima subjektů založených osobními obchodními společnostmi. Rozdílnosti jsou patrné také v účelovém zaměření firemních nadačních subjektů. Nadace nejsou tak specificky orientované jako nadační fondy, které se koncentrují převážně na řešení problematiky rozvoje občanské společnosti, zkvalitňování zdravotnické péče a služeb, rozvoje vzdělávání, vědy a výzkumu,

podporu sociální inkluze a spolupráce ziskového s neziskovým sektorem, přičemž ochrana životního prostředí není prioritní.

Ze vzájemného srovnání hodnot mediánů jmění firemních nadačních subjektů je zřejmé, že firemní nadace disponují vyšším nadačním jměním než firemní nadační fondy, což je primárně podmíněno zákonnou povinností nadací dodržovat minimální výši nadačního majetku v hodnotě 500 000 Kč po celou dobu svého fungování. Sekundárně je možné tento poznatek interpretovat jako větší důvěryhodnost, finanční stabilitu a dlouhodobost nadací.

Podle dat poskytujících informace o hospodaření za rok 2011 přerozdělilo celkem 47 firemních nadací přibližně 3,5 krát více finančních prostředků než 42 firemních nadačních fondů. Pro srovnání *Nadace ČEZ* poskytla dary dosahující objemu 171 323 000 Kč, což převyšuje absolutní sumu příspěvků všech zjištěných firemních nadačních fondů. Při komparaci mediánů je zřejmé, že 50 % nadací poskytlo dary odpovídající nebo převyšující částku 11 067 784 Kč, přičemž 50 % nadačních fondů přerozdělilo příspěvky shodné nebo přesahující hodnotu 676 540 Kč. Je důležité upozornit na skutečnost, že výše přerozdělených finančních darů nebyla zjištěna u všech firemních nadačních subjektů z důvodu nedostupnosti účetních výsledků, neexistence telefonického či elektronického kontaktu, nebo nezájmu poskytnout informace na vznesené dotazy, proto tedy absolutní částky darů a z nich prezentované charakteristiky mohou být zkresleny.

Za příklady dobré praxe je možné považovat *Nadaci OKD*, *Nadaci ČEZ*, *Nadaci Vodafone Česká republika*, *Nadační fond Albert*, *Nadační fond Avast* a *Nadační fond Kimex*, které mají propracované systémy podpory veřejně prospěšných zájmů, komunitního rozvoje a filantropických aktivit.

Výsledky získané z komparace údajů o vzorku čítajícího 100 organizací působících v českém prostředí ukazují, že veřejně prezentovaná úroveň CSR aktivity má velmi různorodou podobu a odlišnou tematickou komplexnost, což může být důsledkem dobrovolného pojetí a terminologické nejednotnosti charakteristik CSR konceptu. Celkem 10 organizací uveřejnilo na svých internetových stránkách CSR report mapující CSR aktivity za předchozí období, přičemž pouze zprávy společnosti Škoda Auto a New World Resources byly sestaveny podle mezinárodní metodiky GRI.G3. Za samozřejmost není možné považovat externí ověřování reportů, protože pouze 2 zprávy byly auditovány nezávislým subjektem. 4 organizace uvádějí odkaz na globální reporty prezentující výsledky CSR snah za celou nadnárodní skupinu, které ale postrádají detailnější pohled na české prostředí. Jedině organizace Plzeňský Prazdroj používá k vyčíslování výdajů na CSR aktivity metodiku podle

Standardu odpovědná firma (LBG). Vzájemné porovnání finančních investic vložených do CSR aktivit ve sledovaných organizacích je z důvodu odlišných monitorovaných období, rozdílné klasifikace aktivit, nejednotných metodických postupů a způsobů výpočtu celkových výdajů velmi náročné a problematické.

Celkem 24 organizací veřejně prezentuje používání různých etických nástrojů, jimiž jsou např. etické kodexy, etické telefonní linky, etické výbory, pozice firemních ombudsmanů nebo manažerů pro etiku, pomocí kterých usilují o morální kultivaci podnikatelského prostředí a vztahů s různými skupinami stakeholderů. Filantropickým aktivitám zaměřeným na podporu a rozvoj společenských, sociálních, kulturních a sportovních témat se věnuje 52 organizací, z čehož 13 jich zřizuje firemní nadační subjekt.

Respektování zásad ochrany životního prostředí a přijetí zodpovědnosti za svou podnikatelskou činnost deklaruje 50 podnikatelských subjektů, působících zejména v hutnickém, dřevozpracujícím, chemickém, strojním a stavebním průmyslu. Nejčastěji jsou prezentovány technologické inovace snižující poškozování a zatěžování životního prostředí, způsoby úspornějšího provozu v kancelářích, výrobky označené ekologickými značkami, třídění odpadu, aj. Systém environmentálního managementu dle normy ISO 14001 je certifikován ve 30 organizacích.

V 34 organizacích je v zaměstnaneckých vztazích prezentován závazek dodržování lidských práv, včetně uplatňování antidiskriminačních zásad, politiky rovných příležitostí, principů work-life balance a rovněž zajištění pestrého složení zaměstnaneckých benefitů a vzdělávacích možností. Firemní školky jsou zřízeny pro děti zaměstnanců organizace Linet, Seznam.cz a Nemocnice Na Homolce. 13 podnikatelských subjektů podporuje a realizuje firemní dobrovolnictví tím, že je zaměstnancům umožněno využít určitý počet pracovních dnů strávených prací pro zvolenou neziskovou organizaci, nebo přímo pořádají dobrovolnické veřejně prospěšné projekty. Celkem 10 sledovaných organizací získalo certifikát *Bezpečný podnik* (OHSAS 18001).

Obecně menší pozornost je zaměřována na CSR aktivity orientované na zákazníky, dodavatele či ostatní skupiny stakeholderů. Komplexnímu pojetí CSR přístupu podle definice „3P“ se věnují organizace Škoda Auto, ČEZ, Plzeňský Prazdroj, Česká spořitelna, Komerční banka, ArcelorMittal Ostrava, Kooperativa pojišťovna, KPMG Česká republika, Moravia Steel, Třinecké železářny, New World Resources, OKD, T-Mobile Czech Republic, Vodafone Czech Republic, Telefónica Czech Republic, Skanska a Metrostav, které jsou ve většině případů členy nadnárodních podnikatelských uskupení určujících závazné CSR trendy v rámci

korporátních strategií. Přístup těchto organizací je možné přirovnat k vyšším stupňům v CSR typologii podle Carolla (In Zadražilová et al., 2010) a v Reidenbachově a Robinově modelu (In Dytrt et al., 2011; In Putnová et al., 2007).

V 36 případech se organizace nehlásí k CSR přístupu, což ale automaticky nemusí znamenat negativní vztah ke stakeholderům či nelegální podnikatelské praktiky. Vybrané organizace buď nemusí disponovat potřebnými znalostními, finančními a personálními předpoklady pro zavedení CSR konceptu do podnikání, nebo nezdůvodňují si informační otevřenost jako konkurenční výhodu a opodstatněnou potřebu. Samozřejmě je stále velmi důležité mít na paměti fakt, že organizace na jedné straně deklarují svůj závazek odpovědného podnikání, avšak opodstatněná je i míra závaznosti a dodržování etických dokumentů jejich tvůrci, kteří by jednoznačně měli být příkladem pro ostatní zaměstnance a veřejnost.

Pro zlepšení úrovně aplikace CSR konceptu v podmínkách českého prostředí, které bylo v minulosti ovlivněno komunistickým režimem, je doporučováno posílení důležitosti role poradenských platforem, státu a médií v procesu zvyšování povědomí o možnostech CSR přístupu mezi širokou veřejností a podnikatelským sektorem, neboť koncept CSR se stále vyvíjí a je nutné k němu systematicky přistupovat v rámci inovací podnikových procesů zvyšující konkurenceschopnost a ziskovost organizací tak, jak shodně tvrdí Dytrt et al. (2006) a Petříková et al. (2008).

Výsledky této diplomové práce je možné použít jako podklad pro další analýzu aplikace CSR konceptu v českém prostředí a sledování jeho vývoje v mezinárodním nebo evropském kontextu, či srovnání situace na území České republiky se sousedními, případně s postkomunistickými zeměmi, neboť tyto údaje jsou v současnosti nedostupné. Data v předložené diplomové práci mohou být využita rovněž jako východiska pro řešení témat souvisejících s vývojem firemních nadačních subjektů, změnami trendu CSR reportingu, kompetenčními profily CSR manažerů působících v českém podnikatelském prostředí, jakož i rozšiřování a sdílení příkladů dobré praxe.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. Přeložil Josef Koubek. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Průvodce firemní filantropií*. Praha: Fórum dárců, 2006a. ISBN 80-902965-5-6.
- BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR*. Praha: Fórum dárců, 2006b. ISBN 80-902965-6-4.
- BLÁHA, Jiří. *Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. Ostrava: VŠB-TUO, 2001. ISBN 80-248-0008-X.
- DYTRT, Zdeněk et al. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
- DYTRT, Zdeněk et al. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3344-6.
- EVAN, William M. a Edward R. Freeman. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. In: CHRYSSIDES, George D. a John H. KALER. *An Introduction to Business Ethics*. London: Chapman and Hall, 1993. ISBN 0-412-46080-7.
- HAKES, Chris. *The Corporate Self Assessment Handbook for Measuring Business Excellence*. 3. vyd. London: Chapman and Hall, 1996. ISBN 0-412-78320-7.
- HINDLS, Richard et al. *Metody statistické analýzy pro ekonomy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-44-1.
- HINDLS, Richard et al. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-26-6.
- KRYMLÁKOVÁ, Hana et al. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2092-7.
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
- MOLDAN, Bedřich. *(Ne)udržitelný rozvoj – Ekologie, hrozba i naděje*. Praha: Karolinum, 2001. ISBN 80-246-0286-5.
- NOVÝ, Ivan et al. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- PAVLÍK, Marek et al. *Společenská odpovědnost organizace – CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.
- PETRÍKOVÁ, Růžena et al. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ, 2008, ISBN 978-80-02-02099-8.

PLÁŠKOVÁ, Alena et al. *Společenská odpovědnost firem – aplikace a hodnocení – podnikatelský sektor*. 2. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. ISBN 978-80-02-02205-3.

PUTNOVÁ, Anna et al. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

STEINMANN, Horst a Albert, LÖHR. *Základy podnikové etiky*. Praha: Victoria Publishing, 1995. Přeložil Gustav Tomek. ISBN 80-858-65-56-4

WHITE, Gwendolen B. *Sustainability Reporting: Managing for Wealth and Corporate Health*. New York: Business Expert Press, 2009. ISBN 978-1-60649-078-5.

ZADRAŽILOVÁ, Dana et al. *Společenská odpovědnost podniků – Transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.

Internetové zdroje:

AGROFERT HOLDING. *Agrofert Holding: Certifikace odolnosti firmy proti korupci* [online]. Agrofert Holding, 2013 [20. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.agrofert.cz/?1461/proti-korupci>

ASIS. *Aisis: O nás* [online]. Aisis, 2012 [22. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.aisis.cz/o-nas.html>

BAKER, Mallen. *The Global Sullivan Principles of Corporate Social Responsibility* [online]. Mallenbaker.net, 2013 [28. 1. 2013]. Dostupné z: <http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/Sullivan.html>

BUSSARD, Allan et al. *Spoločensky zodpovedné podnikanie* [online]. Nadácia Integra, 2005. [12. 11. 2012]. Dostupné z: http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000012992/Publikacia_SZP.pdf

BYZNYS PRO SPOLEČNOST. *Byznys pro společnost: O platformě* [online]. Byznys pro společnost, 2010 [22. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/o-platforme.html>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST. *Byznys pro společnost: TOP Odpovědná firma 2012 – cena Byznysu pro společnost* [online]. Byznys pro společnost, 2012 [23. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.topodpovednafirma.cz/vysledky-top-2012.html>

CENA FUTURUM. *Cena Futurum: Tisková zpráva o vyhlášení výsledků 21. ročníku Ceny Futurum* [online]. Cena Futurum, 2012 [23. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.cenafuturum.cz/Files/0wWkaLSk2DI=/Tiskov%C3%A1%20zpr%C3%A1va%20CENA%20FUTURUM%20-%2021.%20ro%C4%8Dn%C3%ADk%20sout%C4%9B%C5%BEE.pdf>

CENIA. *CENIA: Jak ekoznačení funguje* [online]. CENIA, 2012 [4. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www1.cenia.cz/www/ekoznaceni/jak-ekoznaceni-funguje>

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *Green Paper – Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility – released on 18. 7. 2001* [online]. EUROPEAN COMMISSION, 2001 [12. 11. 2012]. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Česká spořitelna: Zpráva o společenské odpovědnosti 2011* [online]. Česká spořitelna, 2011 [22. 3. 2013]. Dostupné z: http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/0116.pdf

GENDER STUDIES. *Gender Studies: Kdo jsme* [online]. Gender Studies, 2008 [17. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.genderstudies.cz/gender-studies/kdo-jsme.shtml>

GENDER STUDIES. *Gender Studies: Výsledky soutěže Firma roku: rovné příležitosti, ročník 2012* [online]. Gender Studies, 2012 [20. 2. 2013]. Dostupné z: <http://rovneprilezitosti.ecn.cz/>

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *GRI: GRI Contents Index and Checklists* [online]. GRI, 2013 [17. 2. 2013]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-support/reporting-resources/content-index-and-checklist/Pages/default.aspx>

INFORMAČNÍ CENTRUM OSN V PRAZE. *UNIC Praha: Global Compact* [online]. UNIC Praha, 2005 [28. 1. 2013]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/zpravodajstvi/zpravy/zprava.php?id=696>

ISO. *ISO: ISO 26000 – Social Responsibility* [online]. ISO, 2013 [13. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

KLASA. *KLASA: Pravidla značky Klasa* [online]. Klasa, 2012 [4. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.eklasa.cz/vyrobcijak-ziskat-klasu/pravidla-znacky-klasa/>

KOFOLA. *Kofola: O svůj úspěch se umíme podělit* [online]. Kofola, 2013 [21. 3. 2013]. Dostupné z: <http://firma.kofola.cz/23-podporujeme.html>

KOMERČNÍ BANKA. *KB: Společenská odpovědnost* [online]. KB, 2013 [23. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/o-nas/spolecenska-odpovednost/index.shtml>

KOREKTNÍ PODNIKÁNÍ. *Korektní podnikání: Základní informace o občanském sdružení Korektní podnikání* [online]. Korektní podnikání, 2002 - 2013 [22. 2. 2013]. Dostupné z: <http://korektnipodnikani.cz/>

KOREKTNÍ PODNIKÁNÍ. *Korektní podnikání: Výsledky Národní ceny kvality ČR a Národní ceny ČR za CSR za rok 2012* [online]. Korektní podnikání, 2012 [22. 2. 2013]. Dostupné z: http://www.narodnicena.cz/admin/files/file/Seznam_ocenenych_2012.pdf

LINET. *Linet: Společenská odpovědnost* [online]. Linet, 2012 [21. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.linnet.cz/zdravotnicka-technika/o-spolecnosti/Spolecenska-odpovednost>

MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. *MZ: Biopotraviny* [online]. MZ, 2011 [4. 2. 2013]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/ekologicke-zemedelstvi/biopotraviny/>

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *MŽP: Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky* [online]. MŽP, 2010 [5. 2. 2013]. ISBN 978-80-7212-536-4. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/strategie_udrzitelneho_rozvoje/\\$FILE/KM-SRUR_CZ-20100602.pdf](http://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/strategie_udrzitelneho_rozvoje/$FILE/KM-SRUR_CZ-20100602.pdf)

NADACE ČEZ. *Nadace ČEZ: Základní informace o Nadaci ČEZ* [online]. Nadace ČEZ, 2013 [15. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.nadacecez.cz/cs/o-nadaci.html>

NADACE OKD. *NOKD: Informace o Nadaci OKD* [online]. NOKD, 2012 [15. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.nadaceokd.cz/cs/nadace-okd/o-nadaci>

NADACE VIA. *Nadace VIA: Kdo jsme* [online]. Nadace VIA, 2008 [22. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/cz/o-nadaci/kdo-jsme>

NADACE VIA. *Nadace VIA: Cena VIA BONA za individuální a firemní dárcovství – vítězové v roce 2012* [online]. Nadace VIA, 2012 [23. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.cenaviabona.cz/vitezove/2012>

NADACE VODAFONE ČESKÁ REPUBLIKA. *Nadace Vodafone Česká republika: Informace o Nadaci Vodafone Česká republika* [online]. Nadace Vodafone Česká republika, 2013 [15. 3. 2013]. Dostupné z: <http://nadacevodafone.cz/o-nadaci-vodafone-cr/>

NADAČNÍ FOND ALBERT. *NF Albert: Informace o nadačním fondu* [online]. AHOLD Czech Republic, 2009 [15. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.nadacnifondalbert.cz/rubrika/16/o-nadacnim-fondu.html>

NADAČNÍ FOND AVAST. *NF Avast: Základní údaje o nadačním fondu Avast* [online]. Avast Software, 2013 [15. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.avast.com/cs-cz/foundation>

NADAČNÍ FOND KIMEX. *NF Kimex: Informace o nadačním fondu Kimex* [online]. NF Kimex, 2012 [16. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.nadacnifondkimex.cz/o-nas/>

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *NIS-PK: Značky v programu CzQ* [online]. NIS-PK, 2009 [4. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/program-ceska-kvalita/znacky-v-programu-czq/>

NAZEMI. *FAIRTRADE.CZ: Cesta fairtradového výrobku. Od fairtradového výrobce až k vám – příklad kávy* [online]. NaZemi, 2010 [4. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.fairtrade.cz/cz/55-cesta-fair-trade-vyrobkuv>

NESTLÉ. *Nestlé: Zpráva o společenské odpovědnosti Nestlé v České a Slovenské republice* [online]. Nestlé, 2012 [5. 1. 2013]. Dostupné z: www.nestle.cz/asset-library/Documents/csvreport2012-cz.pdf

PLZEŇSKÝ PRAZDROJ. *Plzeňský Prazdroj: Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2012* [online]. Plzeňský Prazdroj, 2012 [22. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.prazdroj.cz/data/web/spolecenska-odpovednost-2012/>

PPF. *PPF: Společenská odpovědnost* [online]. PPF Group, 2013 [24. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.ppf.cz/cz/spolecenska-odpovednost/ceska-republika/vzdelavaci-projekty.html>

SKUPINA ČEZ. ČEZ: *Zpráva o společenské odpovědnosti Skupiny ČEZ 2010/2011* [online]. ČEZ, 2013 [19. 3. 2013]. Dostupné z: http://www.cez.cz/edee/content/file/odpovedna-firma/csrr_cz_2011.pdf

STUDENT AGENCY. *Student Agency: Profil společnosti - Pomáháme* [online]. Student Agency, 2013 [19. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.studentagency.cz/o-nas/profil-spolecnosti/pomahame/>

STUCHLÍK, Roman. *Peníze.CZ: „Zelené fondy“ aneb vydělejte na změně (politického) klimatu* [online]. Peníze.CZ, 2007 [13. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/ekonomika/18734-zelene-fondy-aneb-vydelejte-na-zmene-politickeho-klimatu>

ŠKODA AUTO. *Škoda Auto: Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2011/2012* [online]. Škoda Auto, 2012 [19. 3. 2013]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/environment/sustainable-development/cs/sustainability-report-2011-2012.PDF>

ŠPLÍCHALOVÁ, Klára. *Fórum dárců: Mecenášství – Kdo jsou lidé, kteří financují charitativní projekty?* [online]. Fórum dárců, 2010 [20. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/mecenasstvi.html>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL ČESKÁ REPUBLIKA. *TIC: O nás* [online]. TIC, 2011a [17. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/o-tic/>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL ČESKÁ REPUBLIKA. *TIC: Indexy CPI a BPI* [online]. TIC, 2011b [17. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/indexy/>

VOJTA, František. *zlin.estranky.cz: Historie devadesáti let promlouvá – popis zlínských dějin z roku 1984* [online]. zlin.estranky.cz, 2013 [18. 2. 2013]. Dostupné z: http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batovy-zavody/historie-devadesati-let-promlouva-_1894--1984_.html

Seznam zkratek

AA	AccountAbility
BLF	Business Leaders Forum
BPI	Bribe Payers Index (Index plátců úplatků)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CAF	Common Assessment Framework
CPI	Corruption Perception Index (Index vnímání korupce)
CSR	Corporate Social Responsibility
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
DJSI	Dow Jones Sustainability Indexes
DMS	Donors Message Service
EBEN	European Business Ethics Network
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EMS	Environmental Management System
EU	Evropská unie
GRI	Global Reporting Initiative
ILO	International Labour Organization (Mezinárodní organizace práce)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
LBG	London Benchmarking Group
NIS – PK	Národní informační středisko podpory kvality
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
OSN	Organizace spojených národů
PDCA	plan-do-check-act
SAI	Social Accountability International
SAN	Social Audit Network
TIC	Transparency International Česká republika
UK	Univerzita Karlova
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013


.....
Štěpánka Staňková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Matice stakeholderů

Příloha č. 2: Procentuální vyjádření zřizovatelů nadací v ČR

Příloha č. 3: Přehled zřizovatelů nadací v ČR dle tuzemského nebo zahraničního statusu

Příloha č. 4: Účelová orientace nadací zřizovaných fyzickými osobami

Příloha č. 5: Účelová orientace nadací zřizovaných právnickými osobami

Příloha č. 6: Účelová orientace nadací zřizovaných ostatními subjekty

Příloha č. 7: Účelová orientace nadací zřizovaných územními jednotkami

Příloha č. 8: Účelová orientace nadací zřizovaných vzdělávacími subjekty

Příloha č. 9: Účelová orientace nadací zřizovaných jinými nadacemi

Příloha č. 10: Účelová orientace nadací zřizovaných církevními sdruženími

Příloha č. 11: Přehled právní formy zřizovatelů firemních nadací

Příloha č. 12: Přehled sídel firemních nadací dle krajské příslušnosti

Příloha č. 13: Přehled roků založení firemních nadací

Příloha č. 14: Přehled firemních nadací podle provozovaných internetových stránek

Příloha č. 15: Přehled firemních nadací podle zveřejňování výroční zprávy za rok 2011

Příloha č. 16: Přehled právní formy zřizovatelů firemních nadačních fondů

Příloha č. 17: Přehled sídel firemních nadačních fondů podle krajské příslušnosti

Příloha č. 18: Přehled roků založení firemních nadačních fondů

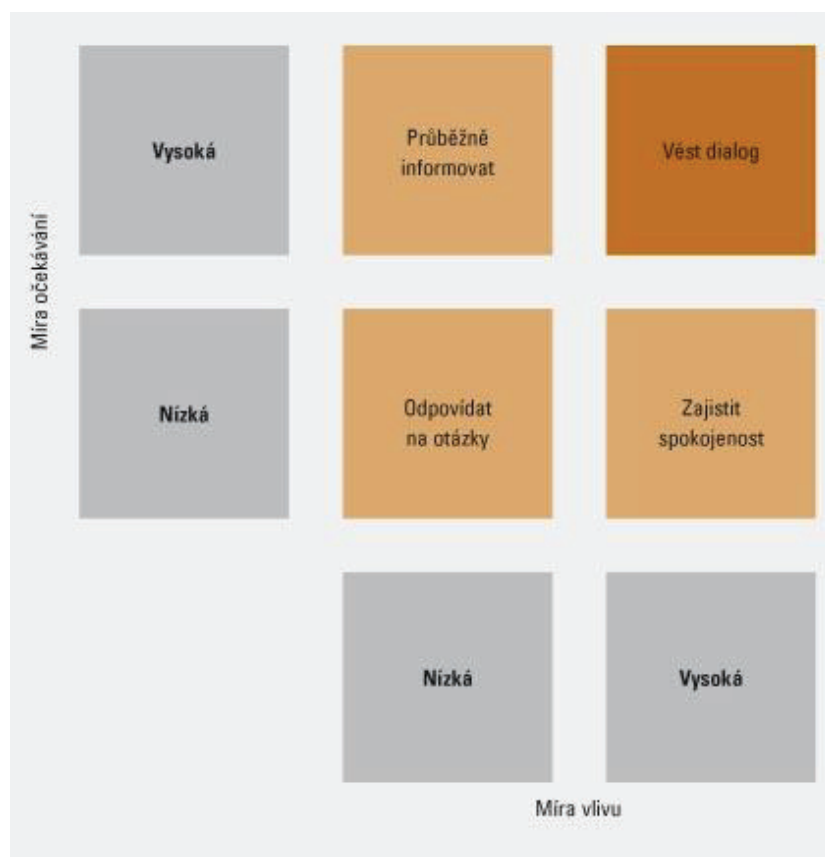
Příloha č. 19: Přehled firemních nadačních fondů podle provozovaných internetových stránek

Příloha č. 20: Přehled firemních nadačních fondů zveřejňování výroční zprávy za rok 2011

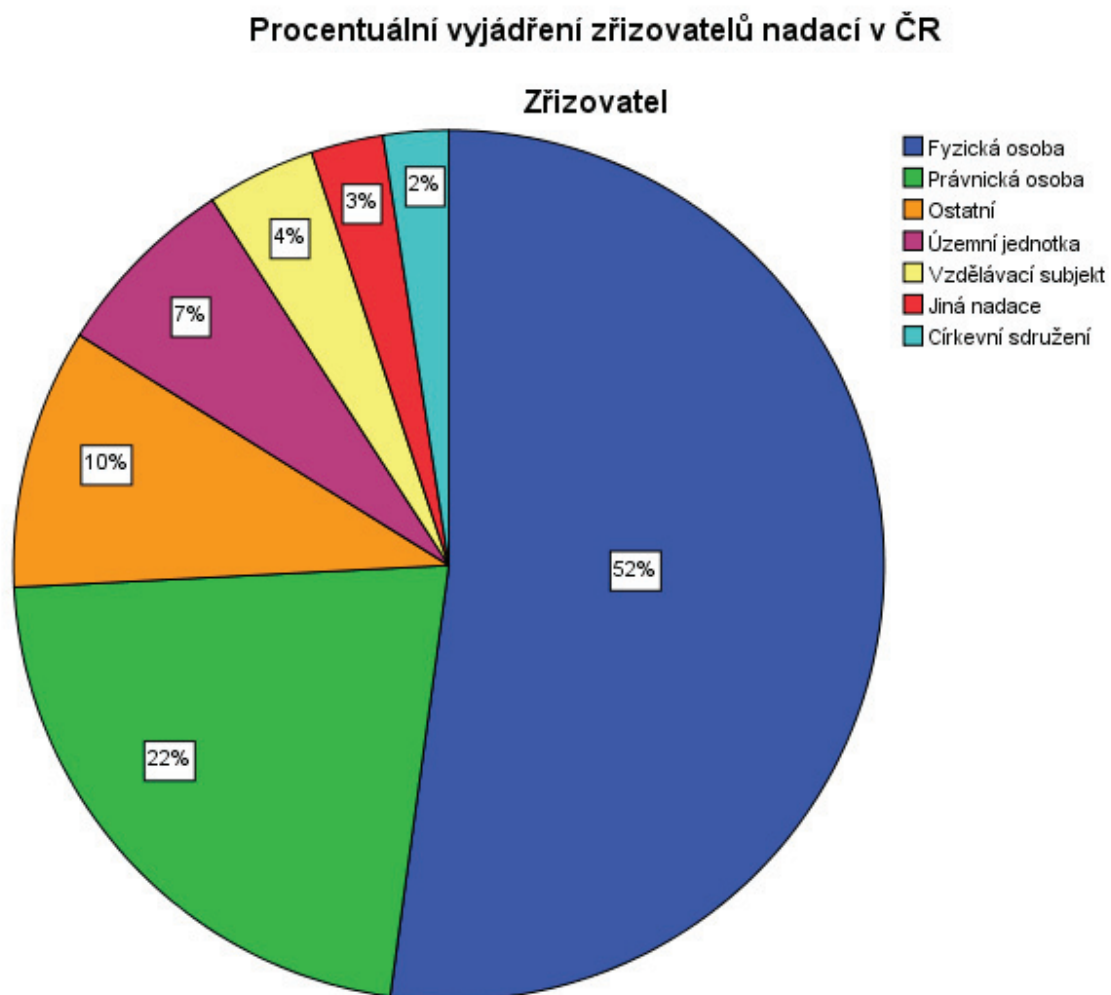
Příloha č. 21: Výsledek binomického testu

Příloha č. 22: Abecední pořadí organizací oceněných v anketě Czech Top 100 za rok 2012

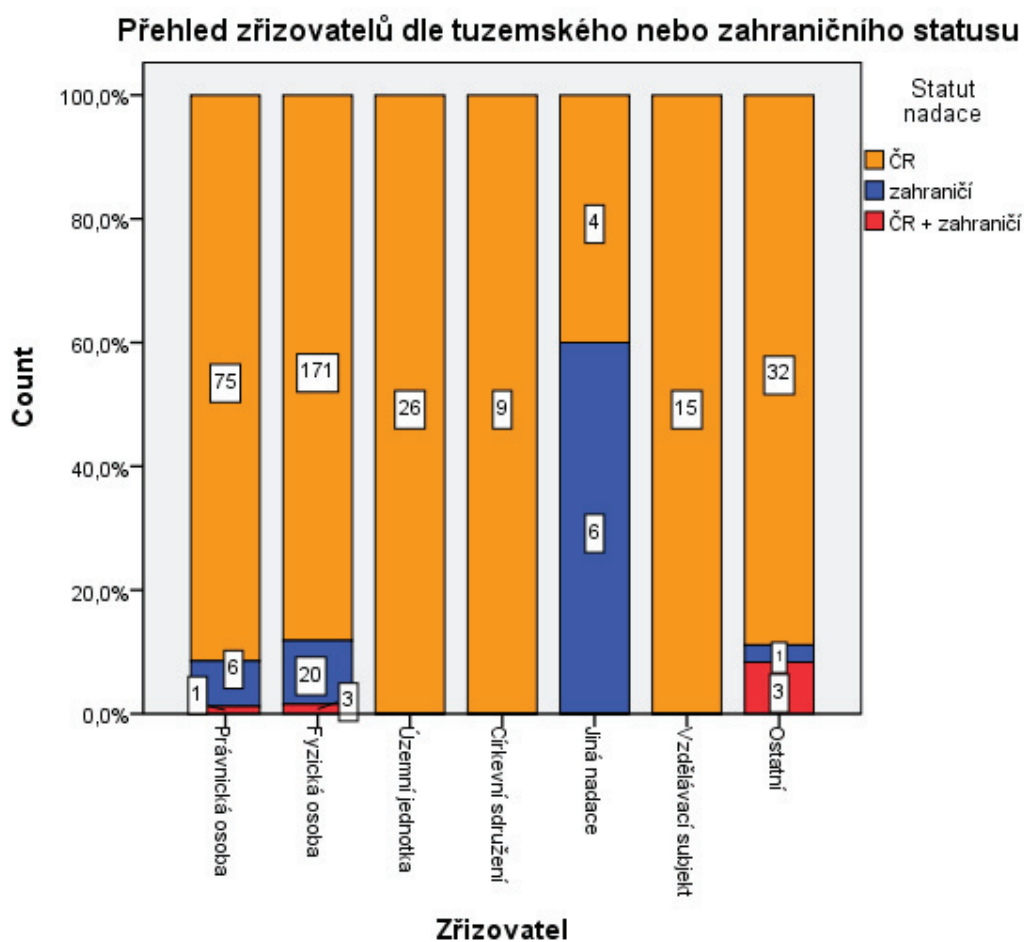
Příloha č. 1: Matice stakeholderů (zdroj dat: BLF, 2008; obrázek dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce-20561.html>)



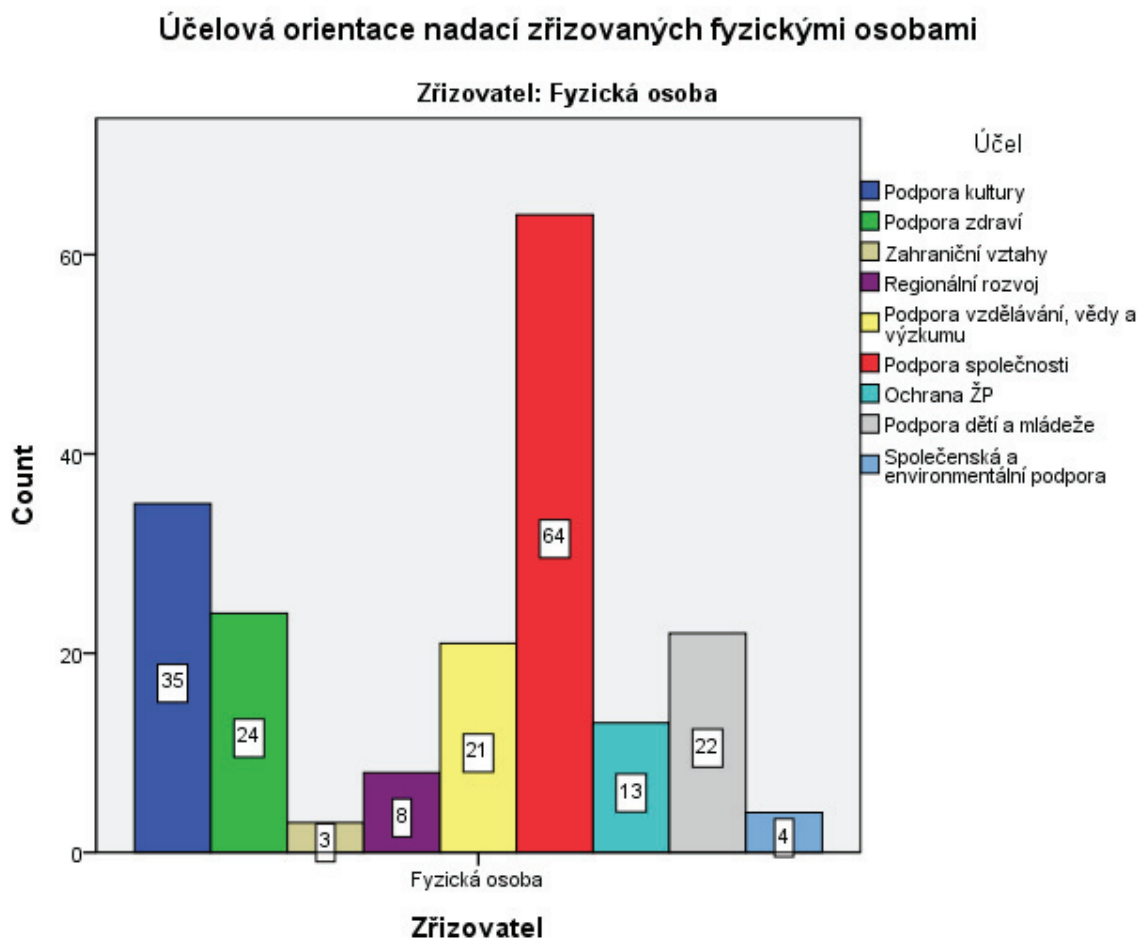
Příloha č. 2: Procentuální vyjádření zřizovatelů nadací v ČR (zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013),
N=372

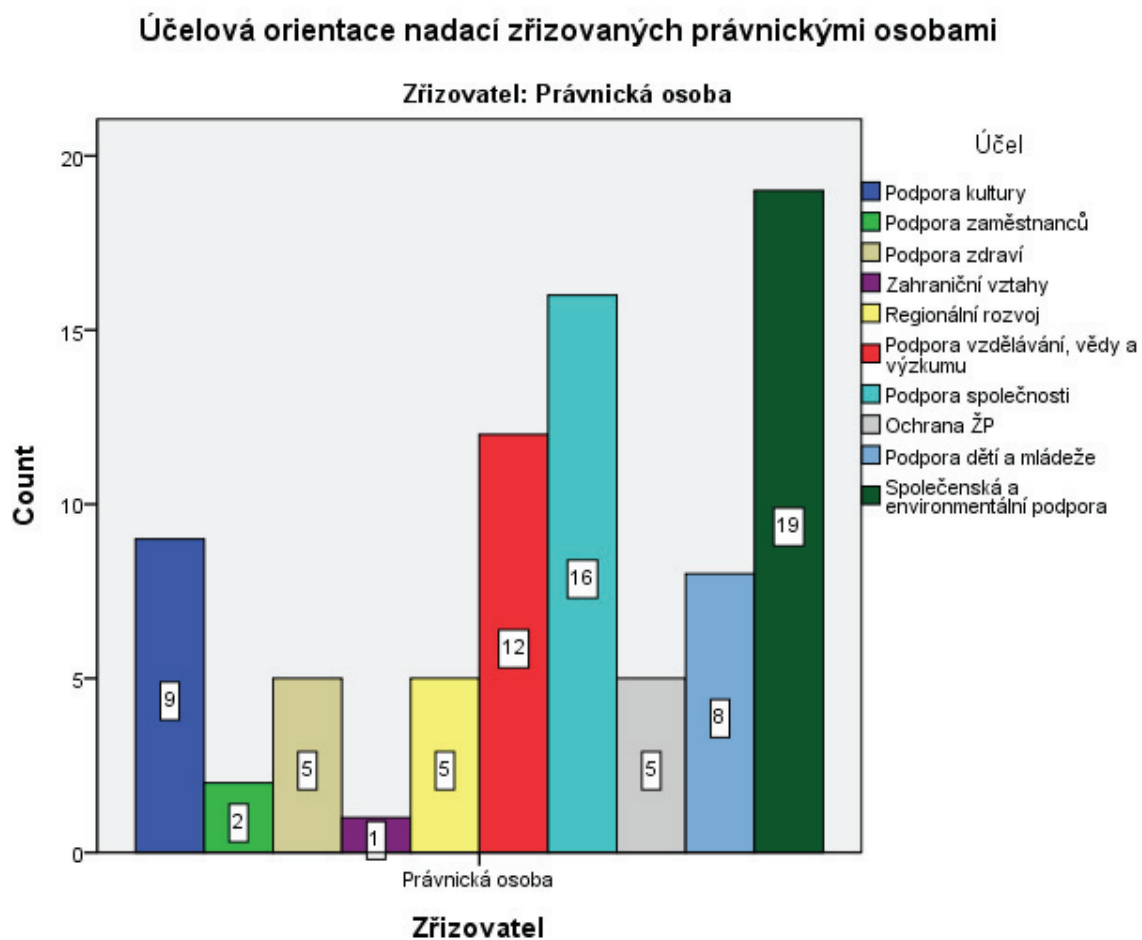


Příloha č. 3: Přehled zřizovatelů nadací v ČR dle tuzemského nebo zahraničního statusu (*zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013*), $N=372$

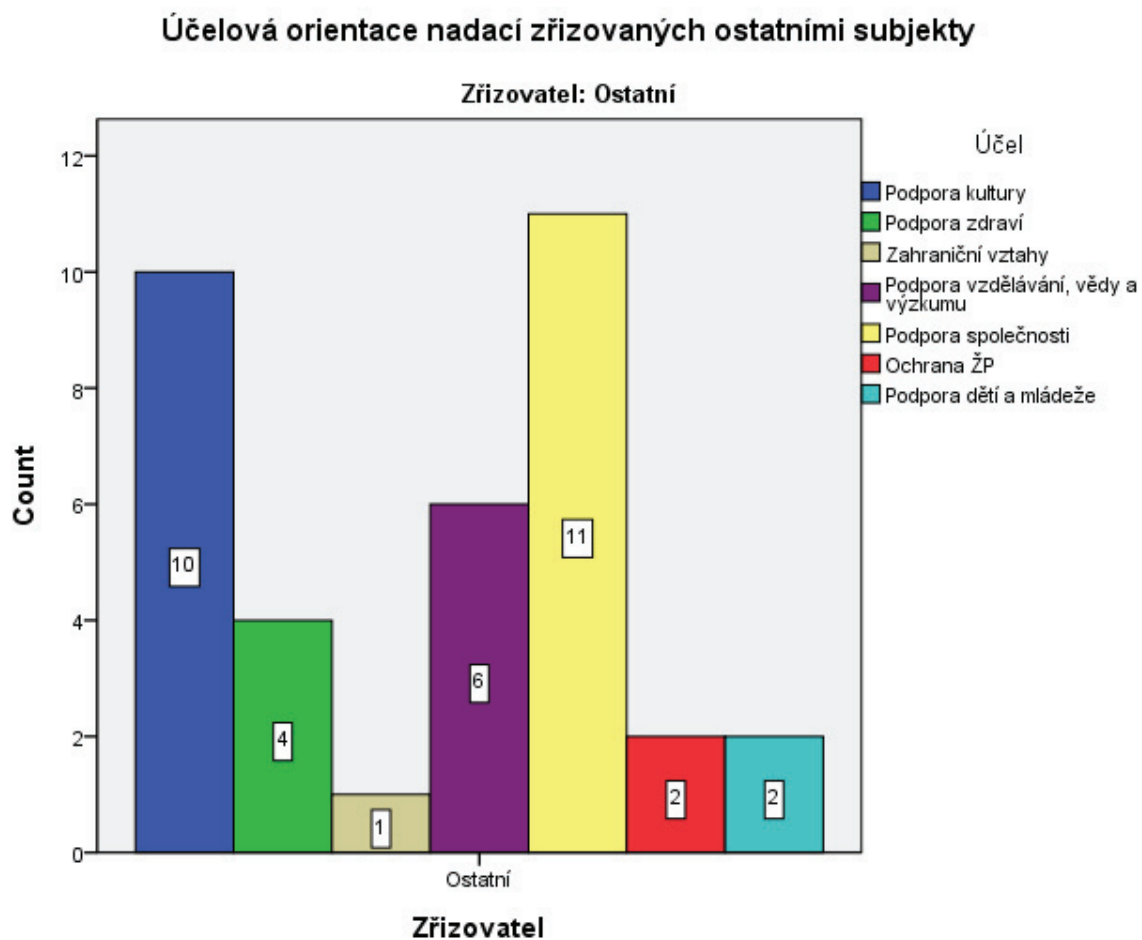


Příloha č. 4: Účelová orientace nadací zřizovaných fyzickými osobami (zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), N=194

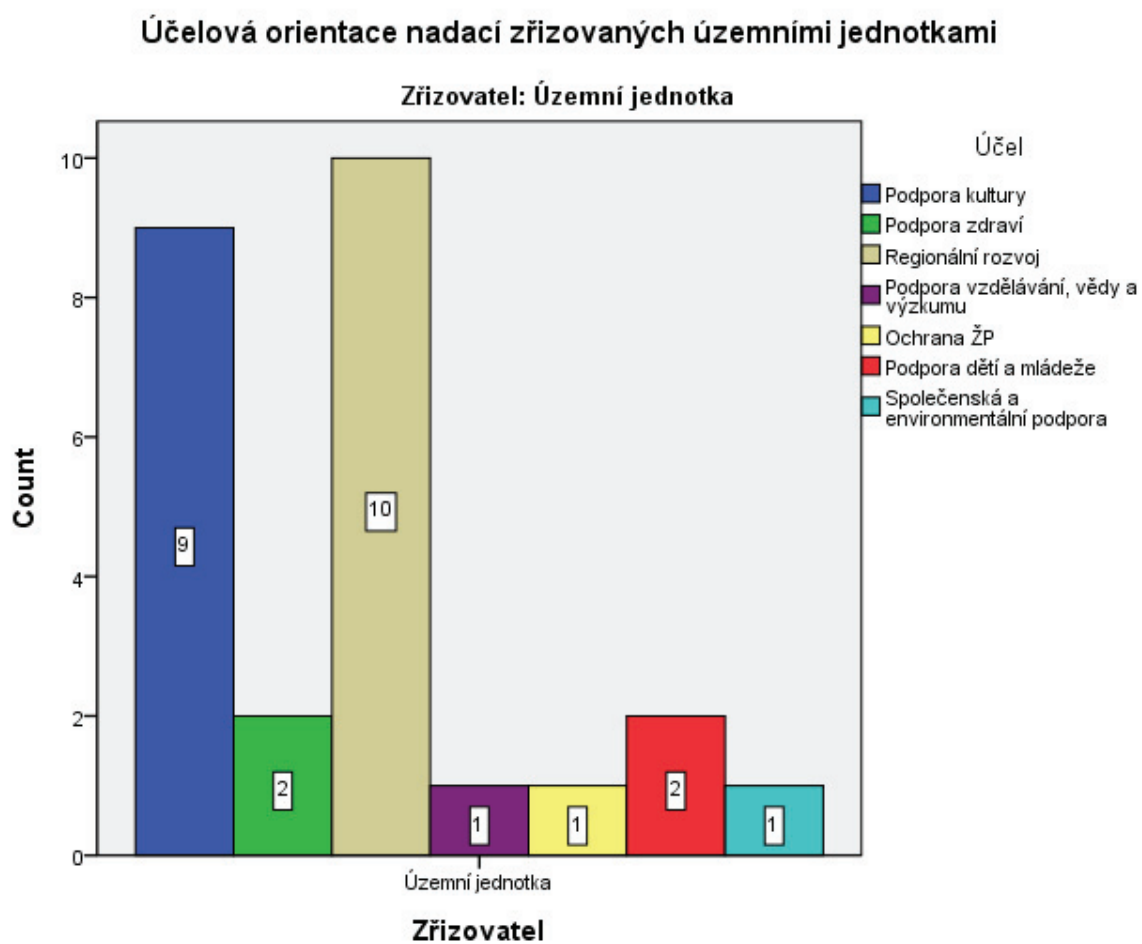




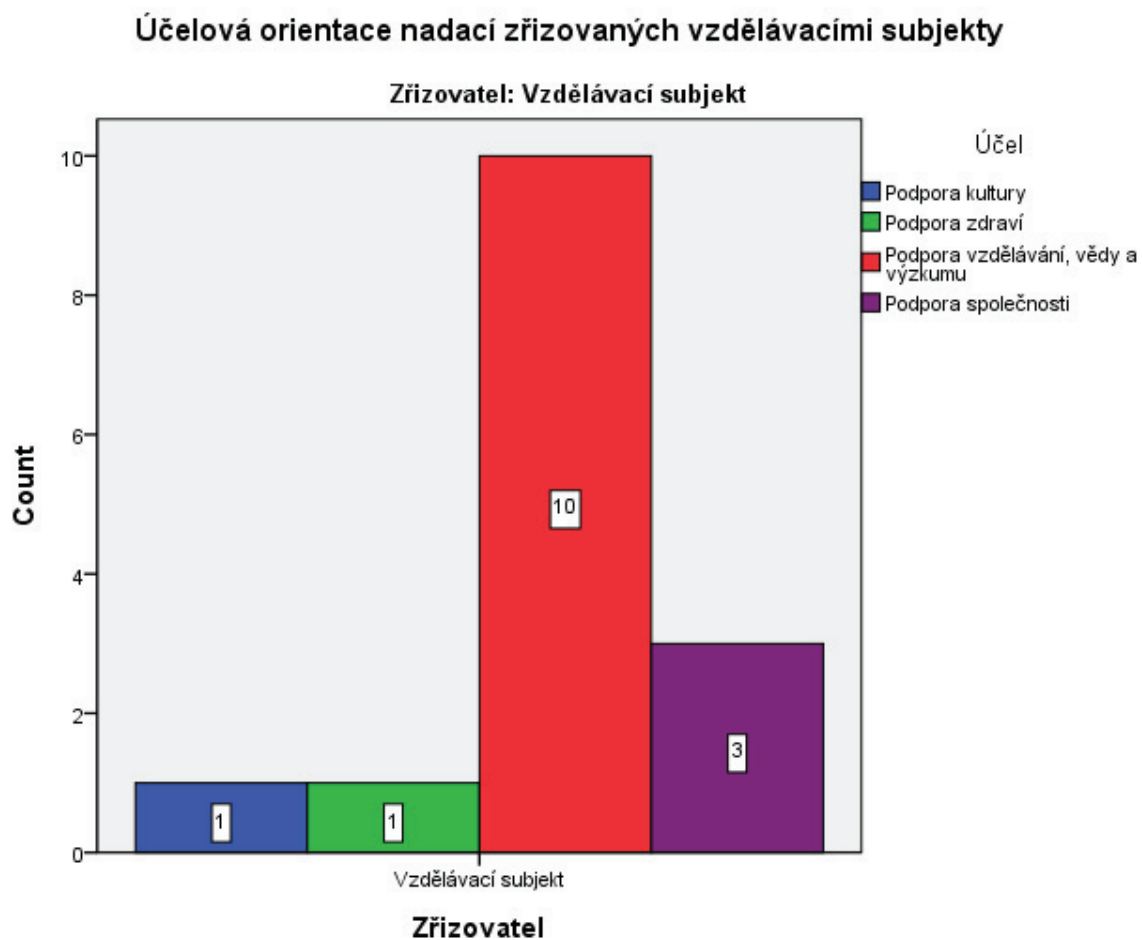
Příloha č. 6: Účelová orientace nadací zřizovaných ostatními subjekty (*zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013*), $N=36$



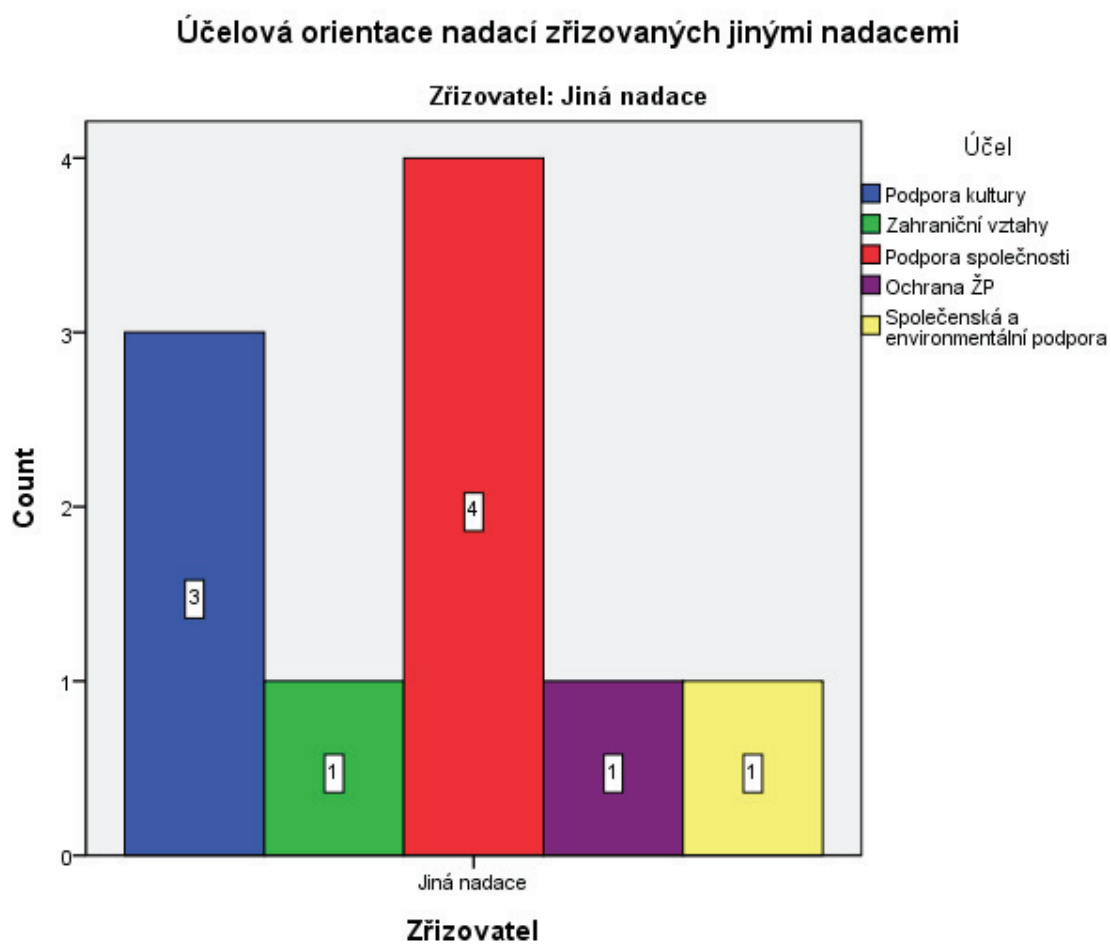
Příloha č. 7: Účelová orientace nadací zřizovaných územními jednotkami (zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), N=26



Příloha č. 8: Účelová orientace nadací zřizovaných vzdělávacími subjekty (zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), N=15



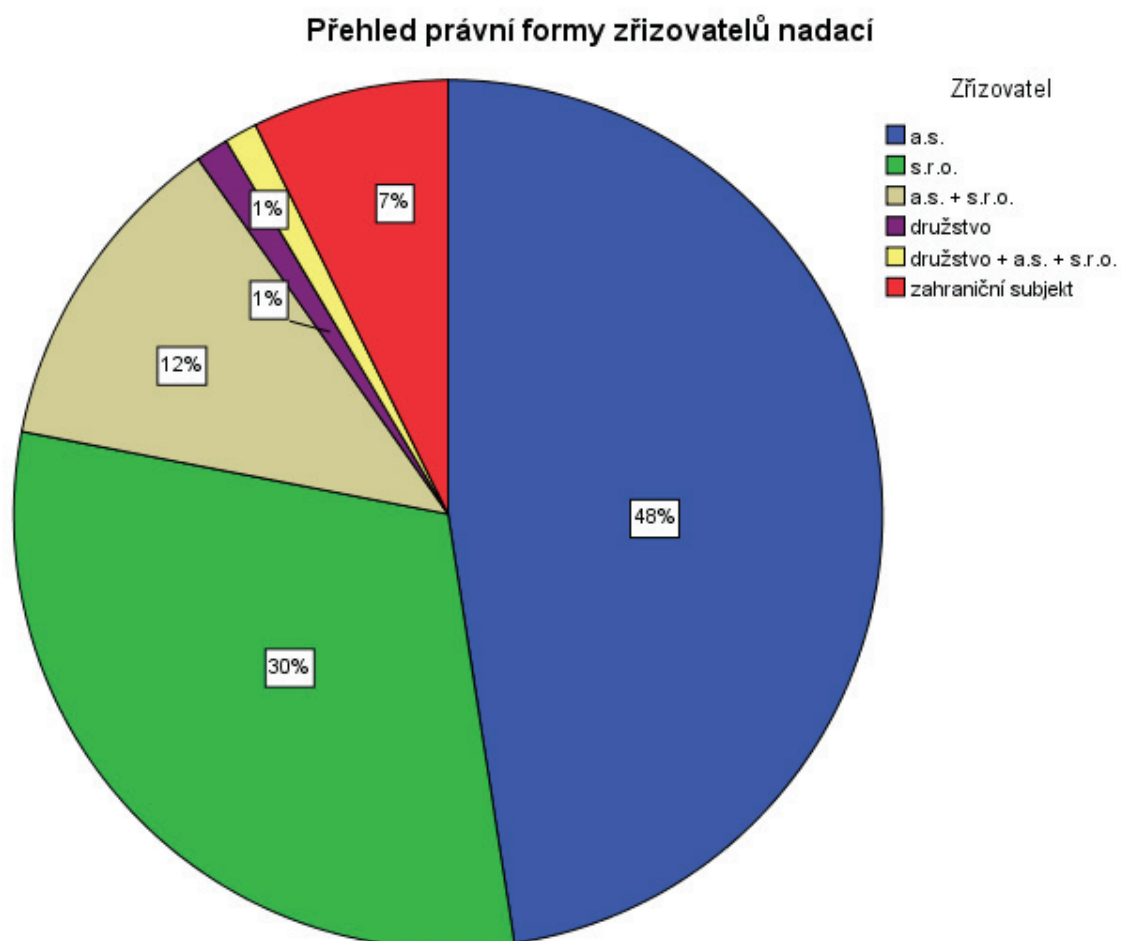
Příloha č. 9: Účelová orientace nadací zřizovaných jinými nadacemi (zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), N=10



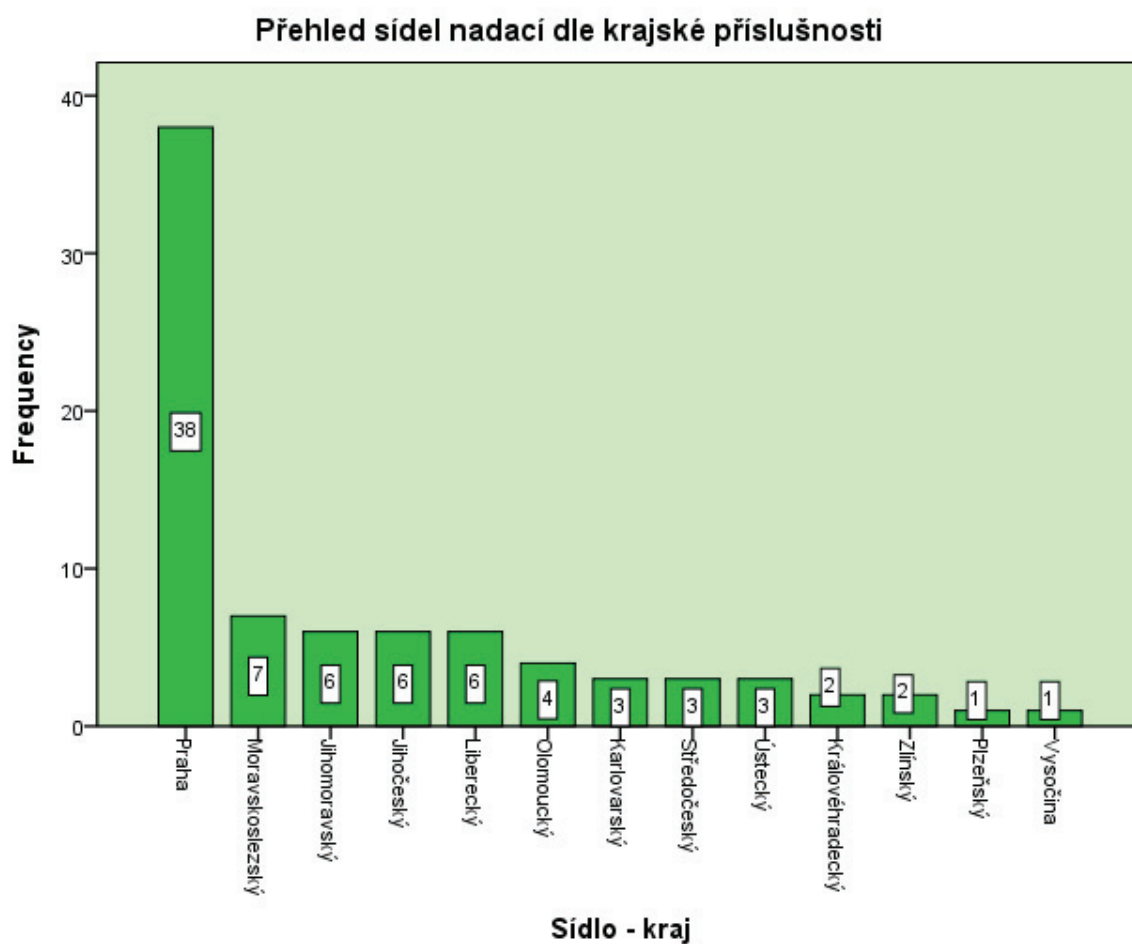
Příloha č. 10: Účelová orientace nadací zřizovaných církevními sdruženími (zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), N=9

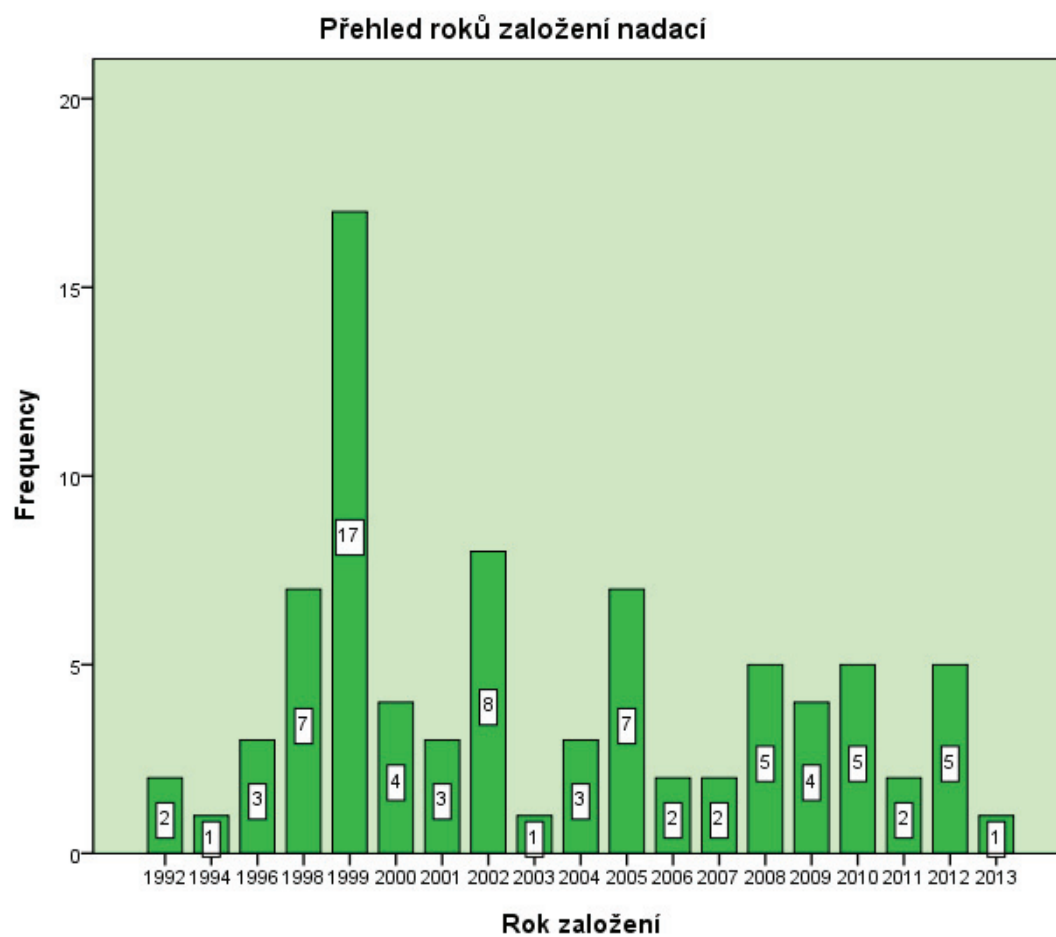


Příloha č. 11: Přehled právní formy zřizovatelů firemních nadací (zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), N=82

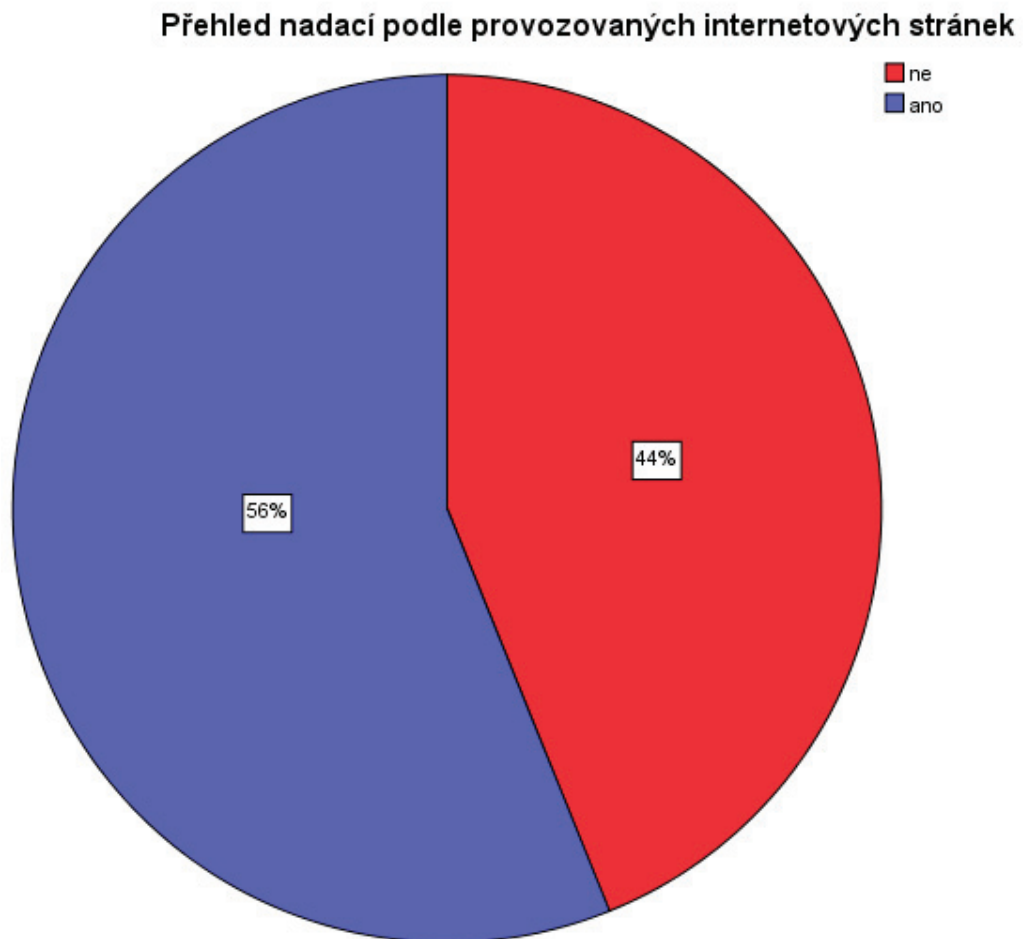


Příloha č. 12: Přehled sídel firemních nadací dle krajské příslušnosti (zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), N=82

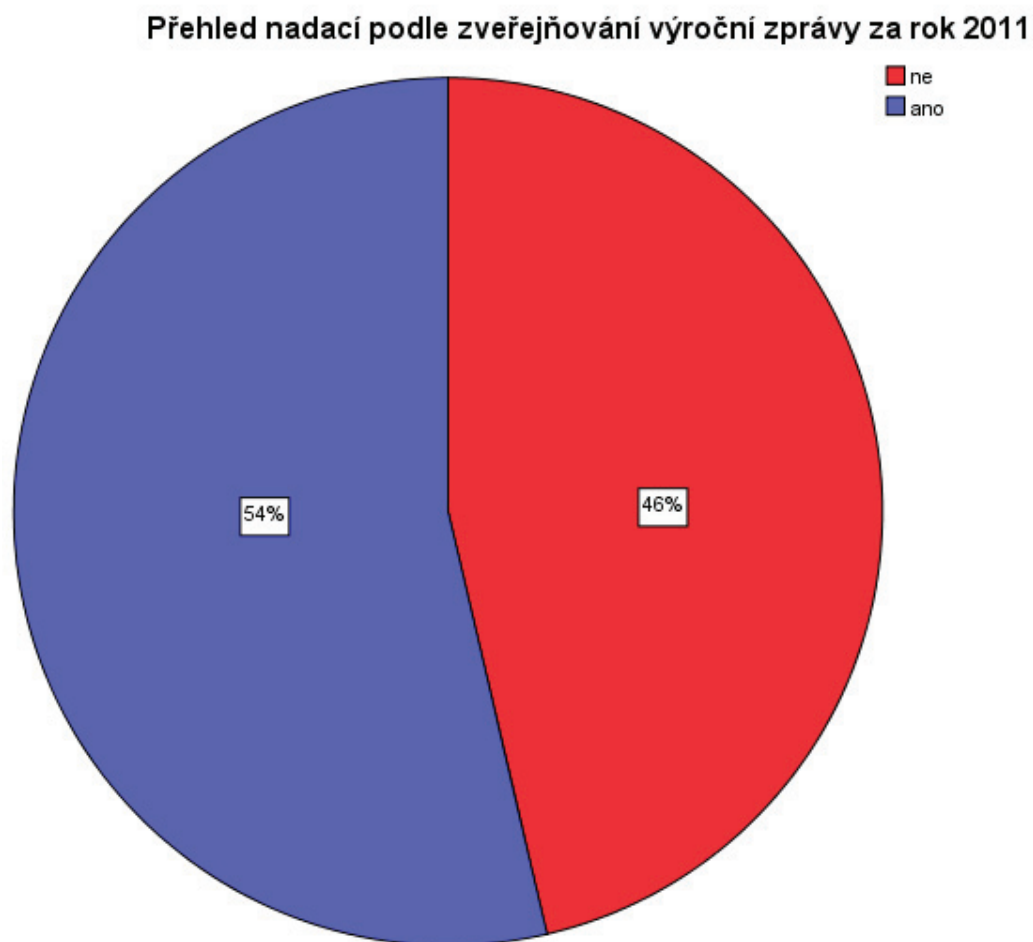




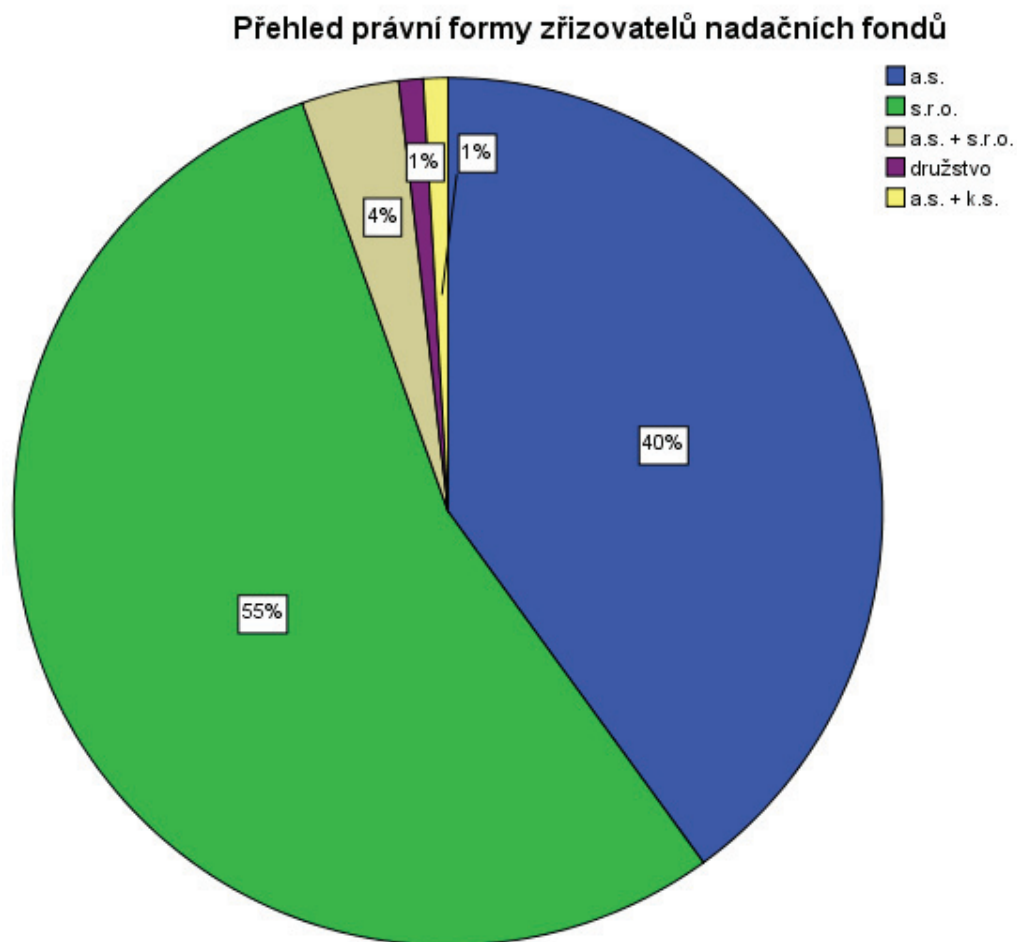
Příloha č. 14: Přehled firemních nadací podle provozovaných internetových stránek (*zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013*), $N=82$



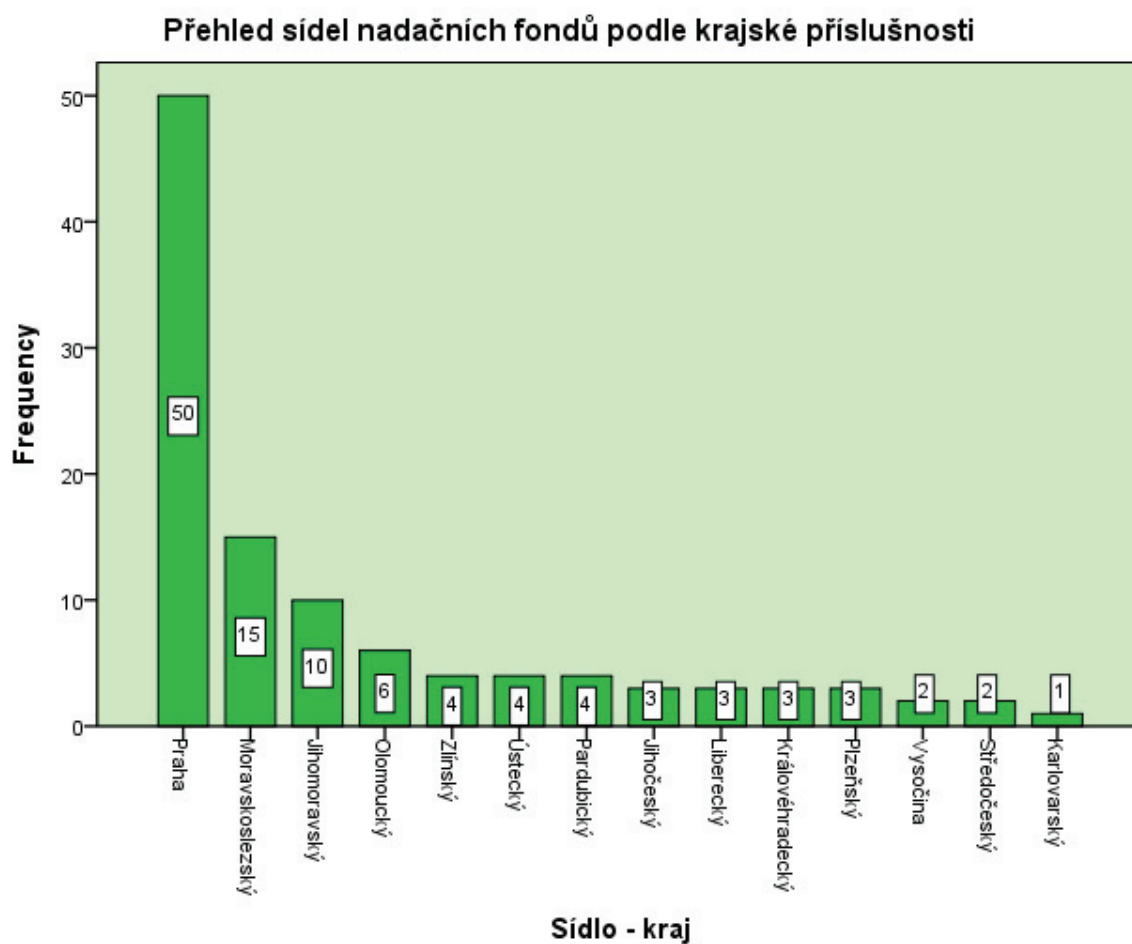
Příloha č. 15: Přehled firemních nadací podle zveřejňování výroční zprávy za rok 2011 (zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), N=82



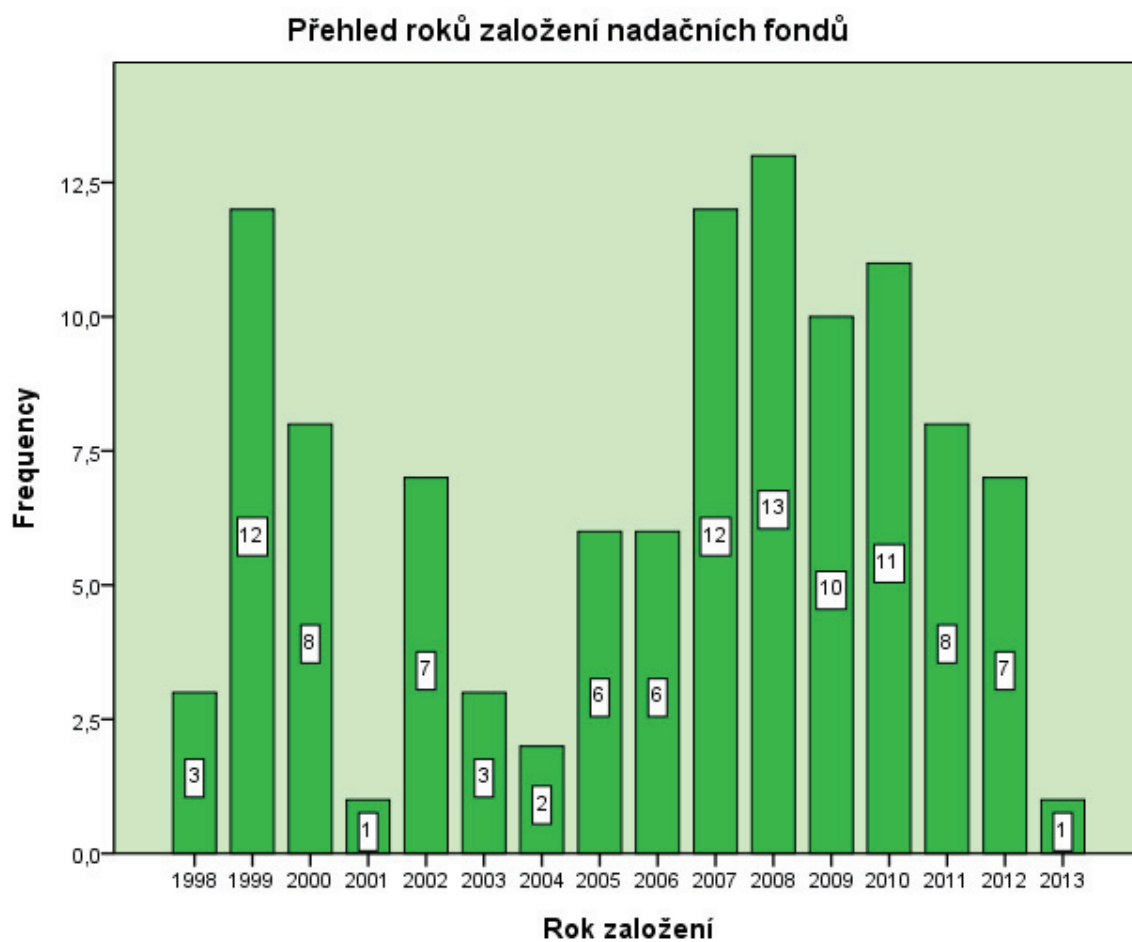
Příloha č. 16: Přehled právní formy zřizovatelů firemních nadačních fondů (zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), N=110



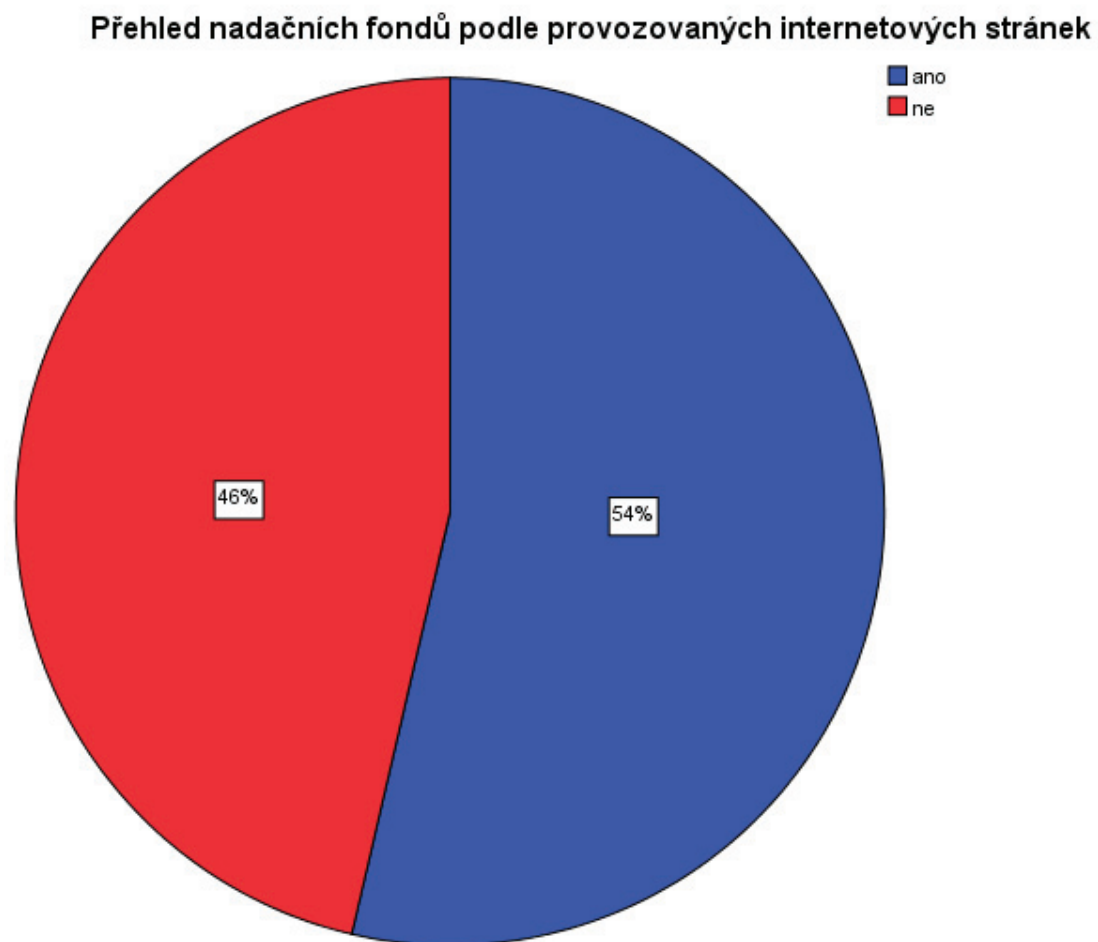
Příloha č. 17: Přehled sídel firemních nadačních fondů podle krajské příslušnosti (zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), N=110



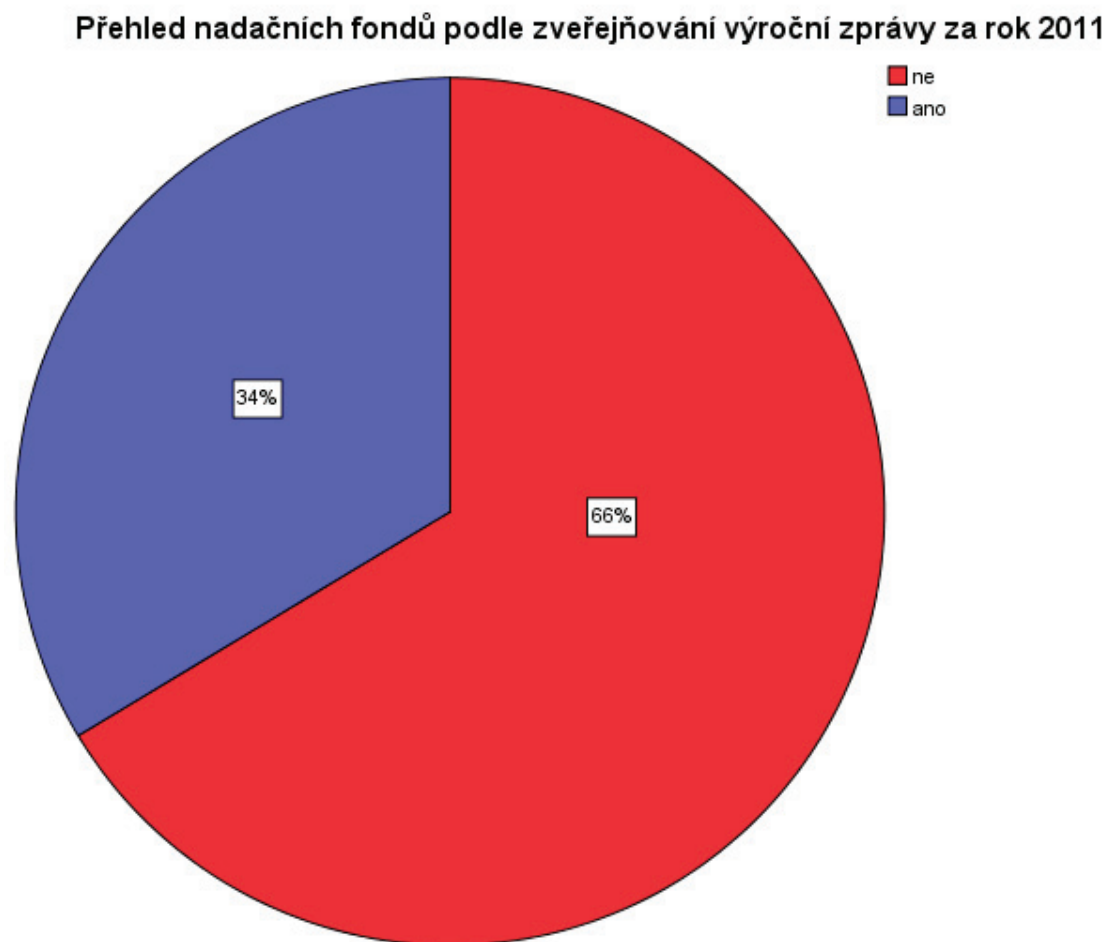
Příloha č. 18: Přehled roků založení firemních nadačních fondů (zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), $N=110$



Příloha č. 19: Přehled firemních nadačních fondů podle provozovaných internetových stránek
(zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), N=110



Příloha č. 20: Přehled firemních nadačních fondů zveřejňování výroční zprávy za rok 2011
(zdroj dat: Justice.cz, 1. 2. 2013), N=110



Příloha č. 21: Výsledek binomického testu

Binomial Test						
		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Asymp. Sig. (2-tailed)
Typ	Group 1	Nadační fond	110	,57	,50	,051 ^a
	Group 2	Nadace	82	,43		
	Total		192	1,00		

a. Based on Z Approximation.

Příloha č. 22: Abecední pořadí organizací oceněných v anketě Czech Top 100 za rok 2012

Advanced World Transport, B.V.	Kasalova pila, s.r.o.	RWE Transgas, a.s.
Adventura, s.r.o.	Kofola, a.s.	Rybářství Třeboň, a.s.
Agrofert Holding, a.s.	Komerční banka, a.s.	SAP ČR, s.r.o.
Agropodnik Znojmo, a.s.	Kooperativa pojišťovna, a.s.	Sapeli, a.s.
Air Bank, a.s.	Korado, a.s.	Severočeské doly, a.s.
Allianz pojišťovna, a.s.	KPMG Česká republika, s.r.o.	Seznam.cz, a.s.
Alpine Pro, a.s.	Linet, s.r.o.	Shell Czech Republic, a.s.
Alza.cz, a.s.	Léčebné lázně Mariánské lázně, a.s.	Skanska, a.s.
Ambi CZ, s.r.o.	Letiště Praha, a.s.	Sodexo, s.r.o.
ArcelorMittal Ostrava, a.s.	Linde Gas, a.s.	Sochorová válcovna TŽ, a.s.
Assa Abloy Rychnov, s.r.o.	M.C.Triton, s.r.o.	SOR Libchavy, s.r.o.
AVG Technologies CZ, s.r.o.	Meopta – optika, s.r.o.	Sporten, a.s.
Benzina, s.r.o.	Metrostav, a.s.	Strabag, a.s.
Best, a.s.	Microsoft, s.r.o.	Student Agency, s.r.o.
Biocel Paskov, a.s.	Mitas, a.s.	Škoda Auto, a.s.
Brano Group, a.s.	Moira CZ, a.s.	ŠkoFIN, s.r.o.
Brisk Tábor, a.s.	Moravia Steel, a.s.	Telefónica Czech Republic, a.s.
CCS Česká společnost pro platební karty, s.r.o.	Moser, a.s.	T-Mobile Czech Republic, a.s.
CTP Invest, s.r.o.	Mountfield, a.s.	TON, a.s.
Čepro, a.s.	Nadace Naše dítě	Top Hotels Group, a.s.
Čeps, a.s.	Národní divadlo	TOS Varnsdorf, a.s.
Česká pojišťovna, a.s.	Nemocnice Na Homolce	Třinecké železářny, a.s.
Česká spořitelna, a.s.	New World Resources, N.V.	Vánoční ozdoby DUV, družstvo
ČEZ, a.s.	Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví	UniCredit Bank Czech Republic, a.s.
Diamo, s.p.	OKD, a.s.	VEBA textilní závody, a.s.
Dřevozpracující družstvo	Passerinvest group, a.s.	Vítkovice Holding, a.s.
ENI Česká republika, s.r.o.	Petrof, s.r.o.	Vodafone Czech Republic, a.s.
Foxconn CZ, s.r.o.	Plzeňský Prazdroj, a.s.	Vodňanská drůbež, a.s.
GTS Czech, s.r.o.	PPF, a.s.	Wood & Company Financial Services, a.s.
Hruška, s.r.o.	Pražská energetika, a.s.	Zentiva, k.s.
Hedva, a.s.	PSJ, a.s.	Zoologická zahrada Praha
Hyundai Motor Czech, s.r.o.	Rodinný pivovar Bernard, a.s.	ŽĎAS, a.s.
Hyundai Motor Manufacturing Czech, s.r.o.	Rüchl Crystal, a.s.	
Jablotron, s.r.o.	Rudolf Jelínek, a.s.	

